

Mat på nätet

E-handelns distributionssystem och affärsmodeller



Författare:
Frans Prenkert
Nina Hasche
Magnus Frostenson
Sven Helin

Forskningsrapport 2016:9

Forskningsrapport 2016:9
*Mat på nätet: E-handels
distributionssystem och affärsmodeller,*
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2016.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.nu
ISBN: 978-91-86508-38-8

Förord

Denna rapport utgör avrapporteringen av resultaten från forskningsprojektet *E-handel med dagligvaror: Dess påverkan på ekonomi, hållbarhet och nätverksorganisering av distribution* som finansierats med anslag från Handelsrådet (dåvarande Handels Utvecklingsråd). Arbetet har bedrivits av en forskargrupp vid Handelshögskolan vid Örebro universitet bestående av Nina Hasche, Magnus Frostenson och Sven Helin under ledning av Frans Prenkert.

Vi önskar framföra vårt varma tack till alla företag och företrädare för detaljhandeln med livsmedel som vi har haft kontakt med i projektet genom dialogseminarier och andra möten. Tack till alla er som tog er tid för intervjuer. Utan er hjälp hade projektet inte fungerat. Ett särskilt tack riktas till Benny Frengen, mångårig Ica-handlare, Erik Åkerberg, butikschef på Ica Parken i Örebro och Martin Åkerberg, vd på Handla 24. Utan er hade projektet aldrig ens blivit till. Stort tack för ert stöd och er öppenhet.

Vi riktar också tack till de kollegor som vid interna seminarier och på konferenser diskuterat studien med dess inriktning och resultat. Avslutningsvis vill vi tacka Handelsrådet och särskilt Andreas Hedlund och Lena Strålsjö för möjligheten att få genomföra projektet.

Alla eventuella brister i rapporten är helt och hållet författarnas ansvar.

Örebro, december 2016

Frans Prenkert
Nina Hasche
Magnus Frostenson
Sven Helin

Handelshögskolan vid Örebro universitet

Sammanfattning

Syftet med studien är att *skapa en förståelse för hur e-handelslösningar påverkar organiseringen av distributionsnätverk samt hur detta förhåller sig till lönsamhets- och hållbarhetsaspekter.*

Studiens övergripande **frågeställning** är: *Hur har e-handeln förändrat organiseringen av nätverken runt dagligvaruhandelns distributionssystem?* Målet med studien har varit att bidra med utvecklad kunskap om strategiska överväganden för handelsnäringens olika aktörer om hur man kan se på och hantera utmaningen med e-handel av dagligvaror.

Studien har **genomförts** som en kvalitativ fallstudie baserad på intervjuer med Ica-handlare som använder sig av e-handelsplattformen *Handla 24*.

Det **teoretiska ramverket** utgörs av nätverksteori kompletterad med kunskap om detaljhandeln och dess organisering, så som den beskrivs i den vetenskapliga litteraturen inom fältet.



Studiens **huvudresultat** presenteras nedan i punktform:

- Studien beskriver olika former för e-handel i detaljhandeln vilka benämns: Ren online, offline, hybrid och outvecklad. Ett särskilt intresse ägnas åt hybridlösningar. I studien utvecklas en modell för analys av distributionssystem för hybridlösningar där flödet av människor till livsmedelsbutikerna betonas vid sidan av de traditionella flödena av varor, information och pengar.
- De dagligvarubutiker som har butiken som nav bygger på en affärsmodell som innebär att både distribution och kundgränssnitt är lokala. Denna affärsmodell är väl anpassad till ett redan befintligt fysiskt distributionssystem där butikens position är entydig: Det är i butiken som man bryter bulk, skapar sortiment och möter kunden. Vid e-handel förflyttas flera aktiviteter över till butiken från konsumenten: Plock av varor från butikshyllorna, packning i kassar och utkörningen av varorna till kund görs vid e-handel av butiken och utgör en utökad aktivitetsdomän. Den utökade aktivitetsdomänen medför ökade kostnader för butiken – kostnader som tidigare konsumenten stod för, men som butiken nu måste få kostnadstäckning för. Det visar sig utgöra en utmaning för många butiker. Det ska dock understrykas att många gånger är likheterna mellan offline och online större än skillnaderna för hybridaktörer.
- E-handel är primärt nätverksbestämd och en organisation kan inte frigöra sig från sin befintliga nätverkskontext. Införandet av en viss e-handelslösning innebär att ett strategiskt förhållningssätt till aktörer i distributionsnätverket väljs. Det är fel att se e-handeln enbart som en möjlig utvidgning av kundkretsen, den påverkar andra nätverksaktörer lika mycket eller mer. En viktig avvägning för de som står i startgroparna för att gå in i e-handel är att göra en analys och genomlysning av förutsättningarna för organiseringen av den fysiska infrastrukturen.
- E-handel med dagligvaror tycks ha en roll i möjliggörandet för vissa samhällsgrupper att bo där man vill och för deras upplevda livskvalitet. Men hur information delas i nätverket skapar etiska frågeställningar som är viktigt att vara medveten om eftersom det kan påverka både den egna personalen och kunder.



Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur e-handelslösningar påverkar organiseringen av distributionsnätverk samt hur detta förhåller sig till lönsamhets- och hållbarhetsaspekter.

Innehållsförteckning

1	Inledning	8
1.1	Syfte och frågeställningar	9
2	Metod	10
2.1	Datainsamling	10
2.2	Analys av data	11
2.3	Disposition	12
3	Teoretisk referensram och tidigare forskning	13
3.1	Tidigare forskning på området	13
3.1.1	Affärsmodellbegreppet	14
3.1.2	Den interna organiseringen: butikens aktiviteter	15
3.1.3	Nätverkspositionen i distributionssystemet	16
3.2	Ett analysramverk	21
4	Empiri	23
4.1	Utvecklingen av affärsmodeller inom dagligvaruhandeln	23
4.1.1	Ren online och hybrid-varianter	23
4.2	Den svenska dagligvaruhandeln	24
4.3	Ica-gruppen	25
4.3.1	Ica Parken, Örebro	26
4.3.2	Handla 24	27
4.3.3	Samspelet mellan Ica Parken och Handla 24	27

5	Analys	31
5.1	Analys av den interna organiseringen	31
5.1.1	Intern organisering offline	31
5.1.2	Intern organisering online	33
5.1.3	Intern organisering offline och online kombinerat	34
5.1.4	Jämförelse offline och online	34
5.2	Analys av nätverkspositionen i distributionssystemet	36
5.2.1	Nätverkspositionen i distributionssystemet offline	36
5.2.2	Nätverkspositionen i distributionssystemet online	37
5.2.3	Nätverkspositionen i distributionssystemet offline och online kombinerat	38
5.2.4	Jämförelse offline och online	39
6	Slutsatser	40
6.1	Butikens interna organisering	40
6.1.1	Lönsamhetsmönster	40
6.1.2	Hållbarhetsfrågor	41
6.2	Nätverkspositionen i distributionssystemet	42
6.2.1	Hybrider	43
6.2.2	En modell för att förstå distributionssystem	44
6.3	Olika affärsmodeller för e-handel	46
6.3.1	Centraliserade och decentraliserade affärsmodeller inom e-handeln	46
6.4	Praktiska implikationer	49
6.5	Förslag på fortsatt forskning	51
	Referenser	52
	Egna anteckningar	57

1 Inledning

”Tillsammans med Ica-handlarna och utifrån kundernas behov ska butiksförmåten fortsätta att utvecklas. Ica-gruppen kommer även att fortsätta utveckla och integrera kompletterande försäljningskanaler, för att därigenom skapa ett starkt omni-kanalerbjudande. Att bli ledande inom e-handel är en kritisk framgångsfaktor för koncernen.¹”

Den enorma spridningen och användningen av internet har avsevärt förändrat handelsnäringens natur. Internet utgör en del av den teknologiska utvecklingen som på senare år bidragit till att nya förutsättningar på marknaden skapats. Detaljhandeln är inte längre strikt begränsad till en fysisk plats, utan fler och fler fysiska butiker jobbar intensivt med att möta sina kunder i flera kanaler. Företagen försöker integrera de fysiska och digitala kanalerna, mellan vilka kunder kan röra sig fritt för att söka information eller för att handla varor och tjänster. Detta kallas i detaljhandelslitteraturen för omni-kanaler (Brynjolfsson, Hu och Rahman, 2013; Piotrowicz och Cuthbertson, 2014; Verhoef, Kannan och Inman, 2015).

Den digitala handeln, som också benämns e-handel, ökar varje år. SCB definierar e-handel som ”beställningar av varor eller tjänster via internet eller via andra datornätverk” (SCB, 2015, sidan 16). Beställning ”kan ske via en webbplats (behöver inte nödvändigtvis vara företagets egen utan kan även vara en tredje parts), en app eller via automatiserat informationsutbyte. Betalning och leverans behöver inte ske elektroniskt.” (SCB, 2015, sidan 16).

För att det ska röra sig om e-handel måste det alltså, enligt SCB:s definition, ske en affärsöverenskommelse genom en teknisk handelsplattform. Vidare definitioner av e-handel finns också, som tar hänsyn till hela det system som är nödvändigt för att e-handeln ska fungera. Här ingår till exempel distributionen, lagerhållningen, och transport- och betalningslösningarna som en aspekt av e-handeln. I denna rapport kommer begreppet e-handel behandlas i denna vidare mening, där organiseringen av e-handeln spelar en viktig roll.



E-handel handlar alltså om användandet av informationsteknologi (IT) i form av internet eller andra datornätverk som plattform för handel. I litteraturen benämns detta på olika sätt: ”Clicks-and-Mortar”, ”Bricks-and Clicks”, ”online”, ”e-commerce”,

1 [https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/mal--strategi \(2016-04-26\).](https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/mal--strategi (2016-04-26).)

”e-handel”, ”digitalhandel”, et cetera, är begrepp som man stöter på (de två förstnämnda avser kombinerad fysisk och e-handel). I denna rapport använder vi oftast begreppet e-handel alternativt begreppen online och offline för att enkelt beskriva de två varianter som betecknar en detaljhandelsverksamhet med respektive utan en IT-baserad handelsplattform.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med forskningsprojektet ”E-handel med dagligvaror – Dess påverkan på ekonomi, hållbarhet och nätverksorganisering av distribution” har varit att *skapa en förståelse för hur e-handelslösningar påverkar organiseringen av distributionsnätverk samt hur detta förhåller sig till lönsamhets- och hållbarhetsaspekter*. Projektets övergripande frågeställning formulerades som *hur har e-handeln förändrat organiseringen av nätverken runt dagligvaruhandelns distributionssystem?* Mer specifikt är den övergripande frågeställningen specificerad i tre forskningsfrågor:

1. Hur skiljer sig organiseringen av nätverket för distribution av dagligvaror runt lokala e-handelsinitiativ från organiseringen av nätverket för distribution av dagligvaror runt en fysisk matvarubutik?
2. Vilka skillnader finns det i lönsamhetsmönster och lönsamhetspotential i en e-handelslösning jämfört med en fysisk butikslösning?
3. Hur kommer hållbarhetsfrågor till uttryck i utvecklingen av e-handelslösningar med avseende på organisering, lönsamhetsmönster och lönsamhetspotential jämfört med en fysisk butikslösning?

Sammanfattningsvis utforskar detta projekt tre aspekter på e-handel i handelsnäringen. Forskningsfråga 1 handlar om interorganisatoriska skillnader mellan e-handelslösningar och fysiska butikslösningar. Forskningsfråga 2 handlar om ekonomiska skillnader och forskningsfråga 3 handlar om hållbarhetsskillnader. Det är viktigt att förstå dessa skillnader för att öka kunskapen om hur effektivare, lönsammare och hållbarare distributionslösningar bäst förverkligas inom handel med dagligvaror. Målet med projektet har varit att utveckla kunskap om strategiska överväganden för handelsnäringens olika aktörer om hur man kan se på och hantera utmaningen med e-handel med dagligvaror. Projektet genererar kunskap om skillnader och likheter i organiseringen av nätverken för distribution av dagligvaror mellan IT-drivna och icke-IT-drivna distributionsmodeller.

2 Metod

Denna rapport redovisar resultaten av en jämförande kvalitativ fallstudie, där vi jämförde en traditionell distributionsmodell (offline) med en e-handelsbaserad distributionsmodell (online), med avseende på två specifika aspekter. De aspekter vi jämför är lönsamhetsmönster samt hållbarhet, vilket utgör de centrala frågeställningarna. De organisationer som ingår i studien är e-handels-lösningen *Handla 24* (online) och den fysiska butiken *Ica Parken* i Örebro (offline). Anledningen till att valet föll på just dessa två organisationer är att vi hade garanterad access till båda organisationerna och att de utgör ett bra exempel på hur en matbutik arbetar med e-handel. *Handla 24* tillhandahåller en IT-plattform för handel med dagligvaror och *Ica Parken* är en butik som använder denna plattform. Det som är speciellt intressant är att *Handla 24* och *Ica Parken* utgör ett exempel på en e-handelslösning som bygger på att den fysiska butiken utgör navet också i online-verksamheten. Alla online-order går igenom den lokala butiken och plockas och exekveras i butiken och körs sedan ut från butiken. *Handla 24* och *Ica Parken* utgör ett karaktäristiskt fall av hur offline och online organiseras med den fysiska butiken som nod. Detta gjorde det extra intressant för oss att studera givet de forskningsfrågor och syfte som vi hade i projektet.

Genom att jämföra *Handla 24* med *Ica Parken* har vi åstadkommit en bas för teoretisering (Eisenhardt och Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989) och generalisering över olika empiriska kontexter (Halinen och Törnroos, 2005; Miles och Huberman, 1994). Fallstudier är speciellt användbara för att studera komplexa frågeställningar som kräver att de studeras i en specifik kontext (Stake, 2003), vilket är fallet här. Fallstudier är också särskilt lämpade för att studera dynamik (Eisenhardt, 1989:534), vilket är precis vad vi gjort i detta projekt – därav vår jämförande ansats. Fallstudier är också väl lämpade för att studera nätverk (Easton, 1998; Halinen och Törnroos, 2005).

2.1 Datainsamling

Inom ramen för projektet har forskare samarbetat med de två involverade företagen för att samla in data. För att säkerställa access till respondenter, kunder och sekundärdata så har företagens respektive vd varit engagerad i projektets referensgrupp. Data har samlats in genom del-strukturerade intervjuer, deltagande observation, fältobservationer och via sekundärdata i form av branschinformation och företagsinformation där så varit möjligt.

Vid intervjuerna användes en intervjuguide som stöd och för att ge struktur åt intervjuerna. Den användes i första hand för att säkerställa att vi täckte in alla de frågeområden som fanns i guiden. På så vis säkerställdes att vi inte missade något centralt frågeområde eller viktig aspekt. De flesta intervjuer genomfördes i par där två projektmedarbetare tillsammans intervjuade respondenterna. Både telefon- och direktintervju användes.

Alla Ica-handlare som intervjuats driver e-handel med dagligvaror. De Ica-handlare som intervjuades identifierades via Handla 24:s kundregister. De var alla användare av Handla 24:s system – utom i några enstaka fall. Ett par intervjuer genomfördes för att få en bredare bild av e-handel med dagligvaror och för att få en förståelse för hur andra system fungerar. De tre första intervjuerna fick till formatet mer av en möteskaraktär än traditionella intervjuer med fråga – svar struktur i interaktionen. Frågor och svar förekom inledningsvis men efterhand blev det mer likt en ömsesidig diskussion med en mängd informationsgivning i dialog och samtal mellan forskare och respondenter. Vi diskuterade högt och lågt om e-handel med dagligvaror, men också mer specifika frågor med anknytning till denna studies frågeställningar. De flesta intervjuer spelades in och deltagande forskare förde anteckningar i form av fältnoter vid intervjuerna. Som urvalsgrund användes information om hur omfattande e-handeln var och hur stor omsättning butiken hade i sin e-handel samt hur länge de hållit på. Vi önskade intervju de som hade hållit på ett tag och kunde bedömas vara etablerade som e-handlare. Detta eftersom vi ville studera hur de hade organiserat sig både internt och externt i förhållande till sin online-verksamhet.

Handla 24 och Ica Parken utgör ett karaktäristiskt fall av hur offline och online organiseras med den fysiska butiken som nod.

Sekundärdata som använts var av olika slag. Bland annat fick vi tillgång till försäljningsstatistik från Handla 24:s e-handelssystem. Data från deras kundregister användes också som nämnts ovan, liksom data från både Handla 24 och Ica Parken på genomsnittliga omsättningssiffror, orderstorlek, antal order per dag, et cetera. Allt för att ge oss möjlighet att skapa oss en så heltäckande förståelse för den operativa verksamheten och dess utmaningar och problem.

Sammanfattningsvis samlades all data i en databas som sedan användes för att konstruera fallet som vi sedan analyserat. Alla dessa data; intervjuer, fältnoter, sekundärdata, et cetera är studiens kvalitativa datapunkter, eller datums (Van de Ven, 2007) och utgör den empiriska grunden för studien.

2.2 Analys av data

Analysarbetet genomfördes i två steg. Det första steget innebar en karaktäristik och beskrivning av distributionsmönster för respektive online och offline. Denna analys kopplar an till forskningsfråga ett som handlar om skillnader i organiseringen av nätverket för distribution av dagligvaror mellan online och offline. I ett andra analyssteg utgick vi ifrån dessa skillnader och analyserade skillnader i lönsamhet och hållbarhet givet skillnaderna mellan offline och online med avseende på organiseringen av distributionen. Det betyder att vi utgick ifrån en analys av distributionsmönster för online och offline och sedan jämfördes lönsamhetsmönster och hållbarhet utifrån denna analys i

ett andra analyssteg. Det datamaterial som samlats in via intervjuer och fältobservationer sorterades in i dessa två analytiska steg med det andra steget uppdelat i steg a och b. Varje forskningsfråga representerades av ett avgränsat analytiskt steg.

2.3 Disposition

Rapportens fortsatta disposition följer det analytiska ramverket presenterat ovan. I del tre presenteras de teoretiska utgångspunkterna för rapporten samt den tidigare forskning som är relevant för problemställningen. Denna del börjar med en diskussion om distributionsaspekter (det vill säga steg ett i analysramverket) och redogör sedan i följande avsnitt för de teoretiska utgångspunkterna för lönsamhets- och hållbarhetsaspekterna (det vill säga steg två i analysramverket). I del fyra rapporteras studiens resultat i ett empiriavsnitt. Detta avsnitt inleds med en rapportering om utvecklingen av affärsmodeller inom dagligvaruhandeln där affärsmodellen länkar detaljhandelsorganisationens interna och externa processer och utgör knutpunkten för en förståelse av hur lönsamhet och hållbarhet påverkas av skillnader i distributionssystemet. Lönsamhetsmönster speglar den interna delen av affärsmodellen medan hållbarhet härrör till den externa delen av affärsmodellen. I denna del av rapporten presenteras fallet Ica Parken och Handla 24, som sätts in i den vidare livsmedels-detaljhandelskontexten. I rapportens del fem utvecklas analysen av de interna och de externa aspekterna av detaljhandelsaffärsmodellen utifrån en analys av vår fallstudie. Här visar vi på skillnader i lönsamhetsmönster och hållbarhet givet offline och online. I slutet av rapporten (del sex) diskuteras studiens slutsatser och några centrala lärdomar för detaljhandeln pekas ut.

Teoretisk referensram och tidigare forskning

Fokus i detta projekt har legat på hur IT förändrar olika aktörers roller i distributions-systemet. E-handel med dagligvaror är det exempel som projektet har studerat. Internetbaserade matbutiker och lösningar med förpackade matkassar gör den fysiska butiken överflödigt som gränssyta mot slutkonsument eftersom distributionssystemet kortsluts så att slutkunden och de industriella aktörerna i distributionssystemet interagerar direkt med varandra (Marsden, Banks och Bristow, 2000). Det får konsekvenser för systemet. När slutkonsumenternas roll förändras så medför det behov av nya lösningar och en rad förändringar också för handeln, inte minst för hur distributionen går till och hur man effektivast organiserar densamma.

Inom "retailing research" finns en mängd forskning om vad som händer när detaljister införlivar IT-baserad handel i sina verksamheter.

I denna rapport ses digitaliseringen av handeln i ljuset av utvecklingen mot distributions-nätverk med ett antal kopplade aktörer som interagerar med varandra (Gadde, 2010, 2012; Gadde och Hulthén, 2011; Huemer, 2012). Dessa nätverk har vuxit fram som en konsekvens av den organisering som skett i handeln med syfte att skapa effektiva distributions-system (Gadde, 2012; Gadde och Håkansson, 2001; Gadde och Håkansson, 1992). Dessa distributionssystem är kalibrerade, finjusterade och anpassade för att skapa så god ekonomi och effektivitet som möjligt och de driver fram nya och utvecklade roller inom distribu-tionssystemen (Gadde och Ford, 2008; Gripsrud, 2004) när de kombineras med ny teknik.

Vi har i detta projekt utgått ifrån en nätverksansats och antar att detaljister, producenter och konsumenter relaterar till varandra genom interaktion över tid (Håkansson, 1982) som ger upphov till ömsesidiga beroenden och gränssnitt mellan resurser (Håkansson och Waluszewski, 2002) och aktiviteter (Prenekert och Cantillon, 2009) med syfte att skapa olika typer av värden (Håkansson och Prenekert, 2004).

3.1 Tidigare forskning på området

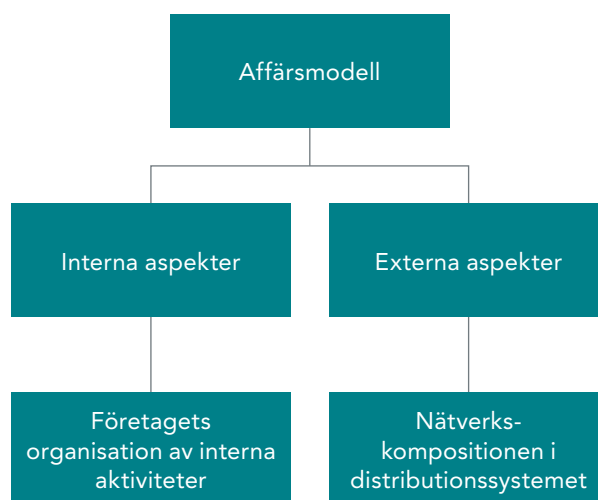
Inom forskningen om detaljhandeln, så kallad "retailing research" på engelska finns det en mängd forskning om vad som händer när detaljister införlivar IT-baserad handel i sina verksamheter. Dels handlar det om hur e-handel påverkar de interna aktiviteterna i företaget, dels om hur det påverkar organiseringen av distributionen. Hur dessa delar hänger ihop beskrivs ofta i termer av "affärsmodell" och vi ska se på detta närmare för att få en uppfattning om var tidigare forskning står i frågan.

3.1.1 Affärsmodellbegreppet

Trots att det saknas en gemensam definition av affärsmodell i litteraturen delar de flesta forskare uppfattningen att en affärsmodell specificerar ett företags värdeskapande och värdefångst (Chesbrough, 2010; Chesbrough och Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur och Tucci, 2005; Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy och Bridges, 2011; Teece, 2010; Zott och Amit, 2010). En affärsmodell är en allmän begreppsmässig beskrivning (Teece, 2010) av hur företag skapar värde åt sina kunder (värdeskapande) och skapar inkomster utifrån det (värdefångst).

Affärsmodellens främsta funktion är att precisera hur företagets interna delar relaterar till dess externa: ”A *business model* reflects the operational and output system of a company, and as such captures the way the firm functions and creates value.” (Gambardella och McGahan, 2010: 274) (emfas i original). Affärsmodellen artikulerar alltså hur ett företags interna organisering förhåller sig till dess externa motparter i termer av det nätverk som företaget befinner sig i.

Begreppet affärsmodell kan således sägas artikulera ganska precist hur ett företag organiserar sina aktiviteter i förhållande till en distinkt nätverksposition (Abrahamsen, Henneberg och Naudé, 2012; Anderson, Havila, Andersen och Halinen, 1998; Mattsson och Johanson, 1992; Seyed-Mohamed och Bolte, 1992) som preciserar hur företaget genererar värde och hur det omfördelar en del av detta värde i form av inkomster. Det har alltså en både en klar intern och en tydlig extern sida (se figur 1).



Figur 1. Affärsmodellbegreppets interna och externa aspekter.

I detaljhandelslitteraturen har affärsmodellbegreppet använts för att beskriva hur detaljister relaterar sina interna aktiviteter till den externa omgivningen i vad man kallat en ”Retailing Business Model – RBM” (Sorescu et al., 2011). Enligt dessa författare kan en RBM beskrivas i termer av format (retailing format); aktiviteter (activities); och

styrning (governance). De två första delarna handlar om interna aspekter där den interna organiseringen av verksamheten betonas. Den sista handlar om den externa aspekten där nätverksposition och distributionsfrågor är betonade.

Sammanfattningsvis kan man säga att de interna aspekterna handlar om den interna organiseringen av aktiviteter och de externa aspekterna handlar om nätverkspositionen i distributionssystemet (Sorescu et al., 2011; Zott och Amit, 2010) (se figur 1). Vad som är viktigt att komma ihåg är att den externa organiseringen påverkar också den interna och vice versa. Dessa delar hänger alltså ihop och påverkar varandra.

3.1.2 Den interna organiseringen: butikens aktiviteter

Den interna organiseringen av aktiviteter handlar om hur varor flödar genom en butik hos en detaljist. Denna butik utgör en central nod i det vidare distributionssystemet och är alltså länkad till andra noder i detta system, men i nuläget ska vi enbart fokusera på den interna organiseringen av en sådan nod. I litteraturen finns olika beskrivningar av detta, men de flesta är överens om att det kan beskrivas med hjälp av ett antal grundläggande aktiviteter och resurser kopplade till dessa (Reiner, Teller och Kotzab, 2013). Figur 2 illustrerar de principiella aktiviteter, resurser och länkar dem emellan som utgör organiseringen av en detaljhandlare.

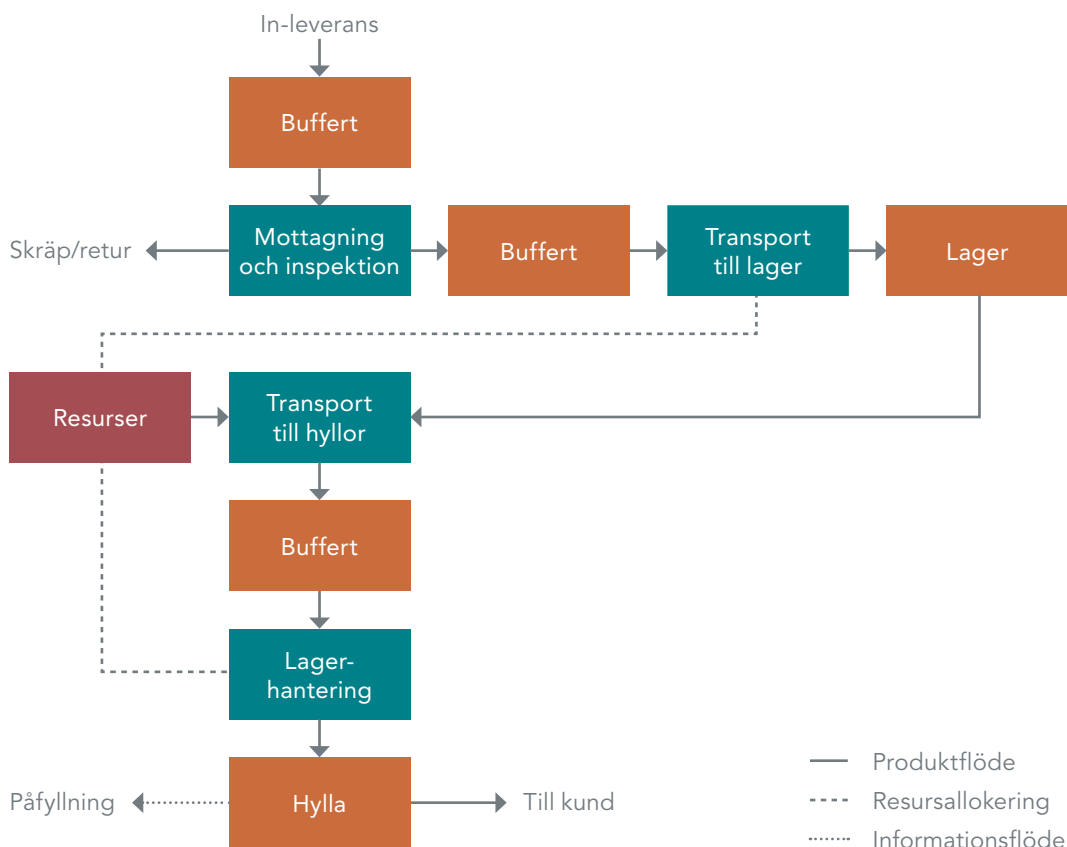
Som framgår av figur 2 så kan den interna organisationen beskrivas med utgångspunkt i det fysiska flödet av varor genom butiken. Detta flöde utgör så att säga basen för beskrivningen. Denna principiella modell kommer vi använda för en analys av butikens interna organisation i en analys av Ica Parken i avsnitt fem. Givet det fysiska varuflödet så kan ett antal centrala resurser identifieras med start vid lastbryggan dit inkommande gods anländer. På lastbryggan sker mottagningskontroll och inspektion och kassation samt eventuell av-emballering i samband med bulk-brytning. Bulk-brytning innebär att man bryter upp större enheter av gods i mindre mer hanterbara enheter. I normalfallet kommer matvaror i transportburar och då lossas dessa och eventuellt emballage tas av. Efter det vidtar transport av varorna antingen till ett butikslager eller direkt till butikshyllor. Butikslager och butikshyllor utgör de två centrala lagerhållningssiterna i butiken.



Butikshyllorna på butiksgolvet utgör det fysiska gränssnittet mot slutkonsumenterna. Aktiviteter kopplade till hyllorna är upplockning på hyllorna, vändning av varorna så att etiketterna står framåt och annan lagerhållning, et cetera. Från hyllorna plockas varorna i korgar/vagnar och ur dessa packar kunderna sedan varorna i kassar, betalar och transporterar varorna hem.

Ett butiksdatasystem samlar in och processar information om inleveranser, lagersaldon och köp samt betalnings- och kundinformation. Alla dessa data samlas i butikens

informationsdatabas som utgör basen i informationssystemet som kontrollerar butikens flöden och ur vilket man får information om beställningspunkter och in-leveranser, beroende på hur sammankopplat det är med andra aktörer i det vidare distributionssystemet. Denna butikens position i det vidare distributionssystemet är vad vi ska diskutera härnäst.



Figur 2. Principskiss över den interna organiseringen av en butik.
Anpassad från Reiner et al. (2013:933).

3.1.3 Nätverkspositionen i distributionssystemet

Skälet till att vi köper och säljer saker är att saker och ting är *distribuerade* i vårt samhälle. Det betyder att de är utspridda och inte samlade på ett ställe. I denna rapport används ordet ”distribuerad” för att beteckna det faktum att något är spritt i det ekonomiska systemet och ordet ”distribution” används för att beteckna de aktiviteter som hänförs till utspridande (och ihopsamlade) av saker och ting. De system av aktörer, resurser och aktiviteter (inte bara distributionsaktiviteter) som hanterar distributionsfrågor kallar vi för ”distributionssystem” eller ”distributionsnätverk”. Dessa begrepp är i denna rapport likvärdiga. När man tittar på existerande kunskap om distributionssystem så kan man konstatera att även de aktörer som tillhandahåller dessa resurser (producenter) och de som använder dem (konsumenter) är spridda, vilket kräver att dessa

aktörer interagerar (ofta, men inte alltid, genom att köpa och sälja) för att få tillgång till de resurser som de för tillfället behöver (Penrose, 1959; Pfeffer och Salancik, 1978).

Detta späds på av det faktum att naturresurser i grunden också är spridda i naturen (Alderson, 1965). Att koppla konsumtion till produktion är med andra ord en grundläggande och helt nödvändig mekanism i det ekonomiska systemet (McInnes, 1964; Shaw, 1912) och ger upphov till ekonomiska *flöden*. Distribution handlar mycket om att hantera dessa flöden som är av mer eller mindre materiell natur. Det beror på att råvaror är distribuerade och måste förädlas och ofta kombineras med andra råvaror, andra förädlade råvaror (som vi då kallar för resurser), kunskap och erfarenhet för att bli till nytta för användaren (Alderson, 1957). Detta görs i våra förädlingsystem. Dessa system innehåller en hel del distributionsaspekter eftersom saker måste samlas ihop och bearbetas och sedan spridas ut igen. De system som ser till att detta ihopsamlade och utspridda – vad som ibland kallas för ”de distributiva flödena” – fungerar kallas för *distributionssystem*.

Distributionssystem och försörjningskedjor

Det som vi här kallar för *distributionssystem* kan ibland ha andra namn. I litteraturen om distribution pratar man också om *försörjningskedjor* (*supply chains* på engelska). I marknadsföringslitteraturen pratar man om *marknadskanaler*. Egentligen betecknar de samma sak, fast ur lite olika perspektiv. När man pratar om inköp och alltså har ett köparperspektiv så är begreppet försörjningskedja naturligt. När man pratar om försäljning och att distribuera det man sålt och alltså har ett säljarperspektiv så är begreppet distributionssystem eller marknadskanal naturligt. Något perspektivneutralt begrepp har inte etablerats ännu, men det finns några kandidater. *Värdekedja* är en och *produktkedja* en annan.

Egentligen är beteckningen oväsentlig. Det viktiga är att förstå att det man pratar om är flöden av varor, information, pengar och människor som kan förstås utifrån de delar som ingår i ett ekonomiskt system: produktion, konsumtion, distribution och kommunikation. Men beroende på perspektiv och fokus så kan någon eller några av dessa vara extra betonade. I detta kapitel är distributionen i fokus. Men även inom detta fokus är det viktigt att komma ihåg att det vi pratar om innehåller både köpar- och säljaraspekter oberoende av från vilket perspektiv det studeras eller diskuteras. Det betyder att ett distributionssystem aldrig kan förstås utan att också ta in köpare och köparperspektivet. På samma sätt kan försörjningskedjor aldrig förstås utan att ta in leverantörer och säljarperspektivet. Här kan man konstatera att vi behöver kombinera kunskap från flera fält såsom logistik och Supply Chain Management (SCM), detaljhandel och marknadskanaler för att kunna förstå vad distribution inom e-handeln handlar om (Frazier, 1999).

Oavsett vad man kallar dessa system; marknadskanal, distributionskedja, eller försörjningskedja et cetera, så har de alla ett och samma huvudsyfte: Att skapa plats- och tidsnytta. *Distributionens grundläggande ekonomiska funktion och syfte är*

alltså att skapa plats- och tidsnytta. Det vill säga, distribution handlar om att placera produkter på rätt plats i rätt tid för en användare. Det är detta som ger upphov till flödena i systemet. Men detta tar sig ofta olika praktiska uttryck och många gånger byggs distributionssystemen upp baserat på någon eller några centrala principer eller strategier. Varje företag bestämmer sig för ett sätt att organisera distributionssystemet baserat på dessa strategier som ibland kallas för *distributionsstrategier*. Inom e-handeln är det nödvändigt att anamma distributionsstrategier som skapar plats- och tidsnytta för kunden. Samtidigt måste organisationen för detta gå ihop ekonomiskt. Till exempel kan det vara stor skillnad på om säljaren levererar varorna direkt hem till kundens dörr eller om man utvecklar ett system där kunden själv hämtar varorna. Det finns alltså mängder av sätt att organisera distribution på (Chopra, 2003) och varje organisation eller teknologiskt sammanhang (Thompson, 1967) är unikt. Men det går att urskilja några grundläggande principer som brukar karakterisera organiseringen av distributionen och som kan sägas vara grundläggande distributionsstrategier.

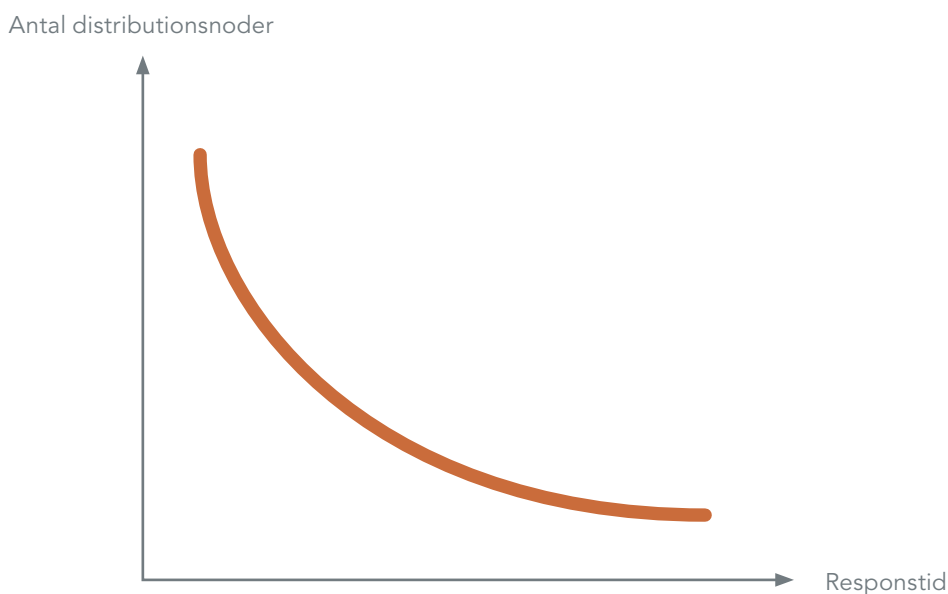
Distributionsstrategier och ekonomin bakom dem

I distributionslitteraturen har man visat att hur man utformar distributionen – det vi här kallar för distributionsstrategier – baseras på lite olika utgångspunkter. En är om man sköter distributionen *in-house* (inom företaget) eller inte – det som kallas *direkt eller indirekt distribution*. Till skillnad från när företagen själva hanterar distributionen, alltså direkt distribution, kan den ibland vara outsourcad till en tredjepartslogistikaktör (3PL) i det som kallas indirekta distributionssystem. Andra strategier har att göra med när och hur en unik produkt ges sin definitiva karaktäristik och hur man organiserar olika aktörer i ett sådant distributionssystem (Bucklin, 1965). Vi ska diskutera dessa delar nedan. Emellertid ska först ekonomin bakom distributionen diskuteras, eftersom den är avgörande för att förstå *varför* olika företag organiserar sin distribution på det sätt de gör.

Inom e-handeln är det nödvändigt att anamma distributionsstrategier som skapar plats- och tidsnytta för kunden.

Det som i grunden påverkar utformningen av distributionssystemet är att kundbehovet måste tillfredsställas. Detta genererar värde för kunden i form av tids- och platsnytta och i förlängningen intäkter för det säljande företaget. Dessa intäkter ställs mot kostnaden för att tillfredsställa behovet hos kunden. Ett sätt att förstå detta på är i termer av *responstid* (tiden det tar från beställning av en vara till dess att den levereras) och *distributionsnoder* (i det här fallet lagerenheter).

Tar vi till exempel ett företag med kunder som kan acceptera en längre responstid så kan detta företag ha färre men större lager och på så vis utnyttja skalfördelar för att få ner distributionskostnaderna. Men ett företag vars kunder kräver kortare responstid måste ha flera mindre lager (distributionsnoder) närmare kunderna för att kunna leverera snabbt (se figur 3).



Figur 3. Förhållandet mellan responstid och antal noder i ett distributionssystem.
 Inspirerad av Chopra (2003:125) och Frazier (1999).

Förhållandet mellan responstid och antalet noder i ett distributionssystem som visas i figur 3 är ett av de viktigaste ekonomiska sambanden som styr organiseringen av distribution. Ett större antal distributionsnoder kostar, allt annat oaktat, mer än ett mindre antal. Detta förhållande innebär att man måste göra en avvägning mellan kundernas behov (som i figur 3 sammanfattas i responstid) och kostnaderna för att möta dem (som drivs av antalet distributionsnoder i systemet). Denna avvägning kallas för *kundservice* eller *service output* (Coughlan, Anderson, Stern och El-Ansary, 2006). Service output är det begrepp som används inom distributions- och marknadskanal-litteraturen för att beteckna kundvärde på detta sätt. Vi använder därför detta begrepp i den fortsatta framställningen.

Modellen i figur 3 är en stark förenkling där måttet på service output sammanförs i responstid. Det är värt att notera att för e-handeln (liksom för annan handel) så finns ett ekonomiskt incitament att ha få distributionsnoder. Problemet är att relativ närhet till kunderna behövs även i e-handeln. Responstiden är inte hur lång som helst. Då kan även e-handelsföretag behöva lokala lager. Extremen är naturligtvis när varorna lagras i butiken i branscher där responstiden är mycket kort (som är fallet med livsmedel). Detta är kostsamt men samtidigt kanske nödvändigt, antingen på grund av att kunderna efterfrågar det eller för att affärsmodellen förutsätter det.

Men när det gäller att organisera distributionssystemet är det inte bara antalet noder som är av betydelse. Det handlar också om *hur de är kopplade* till varandra. Litteraturen pekar på betydelsen av hur noderna relaterar till varandra. Vi ska nu återvända till det som flaggades för tidigare: direkt eller indirekt organiserad distribution som två olika sätt som noderna relaterar till varandra.

Direkt eller indirekt organiserad distribution

I litteraturen diskuteras olika strategier för hur distributionen av produkter från tillverkarnas fabriker kan organiseras. Ofta tas det tillverkande företaget som utgångspunkt för att utifrån detta perspektiv diskutera distributionsproblem och då pratar man om *direkt* och *indirekt* distribution. *Direkt distribution* innebär att det är tillverkaren som organiserar distributionen och bygger upp distributionssystemet med egna lager, distributionscentraler ("distribution centers" på engelska, förkortat "DCs"), transporter, och så vidare.

Indirekt distribution innebär att tillverkaren outsourcar distributionen till en annan aktör som är specialiserad på distribution och alltså inte har egna lager, DCs och bilar, et cetera. Sådana aktörer kallas för tredjepartslogistik (3PL) om de äger egna lager och transportsystem och fjärdepartslogistik (4PL) om de utför och styr organiseringen av distributionen men inte äger några egna fysiska tillgångar i form av lager och transportsystem. I båda fallen handlar det om att varuägaren samarbetar med 3/4PL-aktören som ansvarar för flödena i distributionssystemet givet de överenskommelser som finns dem emellan.

Direkt och indirekt distribution handlar alltså inte om huruvida något transporteras direkt till slutkund eller inte – det handlar om hur distributionen organiseras utifrån en central aktör som har ett behov av att distribuera saker. Alltså är detta lika tillämpligt på detaljister som på producenter. Idag organiserar många detaljister sina distributionssystem utifrån en direkt distributionsmodell med egna DCs och egna bilar, och ofta kombinerat med ett relativt finmaskigt butiksnätverk. Inom dagligvaruhandeln är Ica ett sådant exempel, men alla stora dagligvarudetaljister är uppbyggda på en i grunden liknande direkt distributionsmodell.



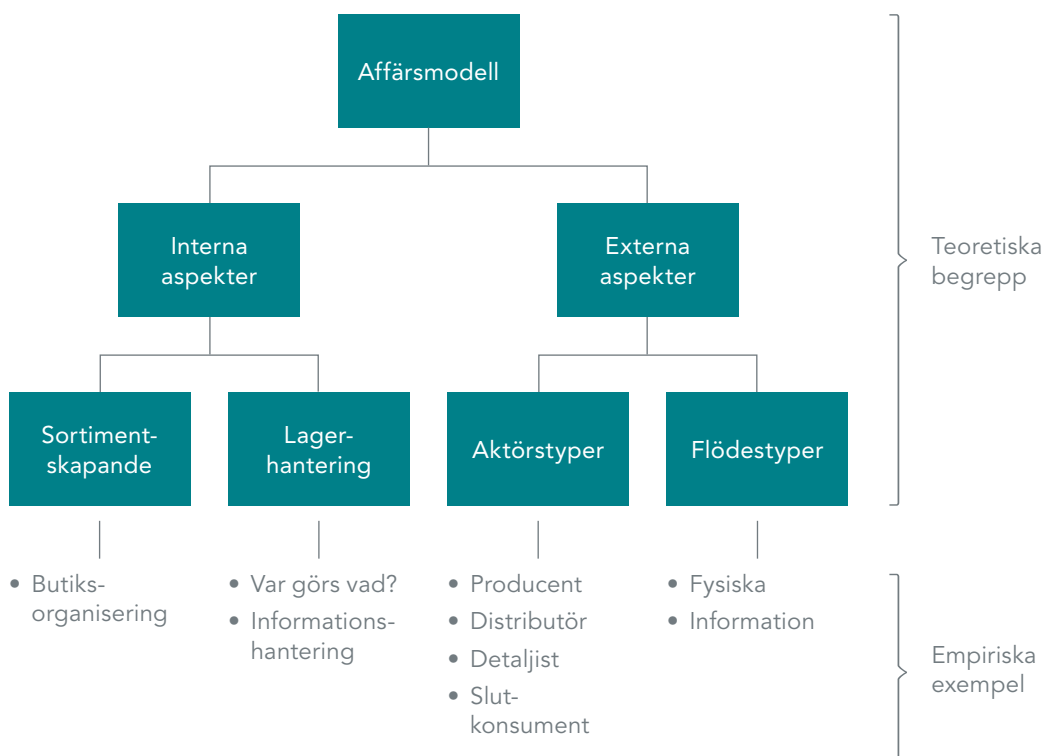
Inom e-handeln finns däremot olika varianter. Långt ifrån alla aktörer har egen produktion, men alla måste organisera distributionen. Generellt kan sägas att direkt distribution kan vara problematisk för mindre aktörer om de inte är begränsat lokalt verksamma, till exempel en matvarubutik som säljer till lokalboende på nätet. En mindre e-handlare som säljer nationellt eller rentav internationellt kommer med stor sannolikhet att tillämpa indirekt distribution. Resurserna finns inte för att kontrollera ett större distributionssystem. Större e-handelsaktörer har av förklarliga skäl mer resurser för direkt distribution.

3.2 Ett analysramverk

I denna studie kopplar vi de interna och de externa aspekterna av affärsmodellen för en livsmedelsbutik till varandra i en analys av organisationen av de interna aktiviteterna och av nätverkspositionen i distributionssystemet i enlighet med figur 1. Denna figur ligger till grund för det analytiska ramverk som använts i denna studie och som visas i figur 4. Som framgår av detta så analyseras vårt datamaterial utifrån de interna och externa aspekterna av affärsmodellbegreppet genom att vi identifierar den interna och externa organiseringen av aktiviteter, resurser, aktörer och flöden.

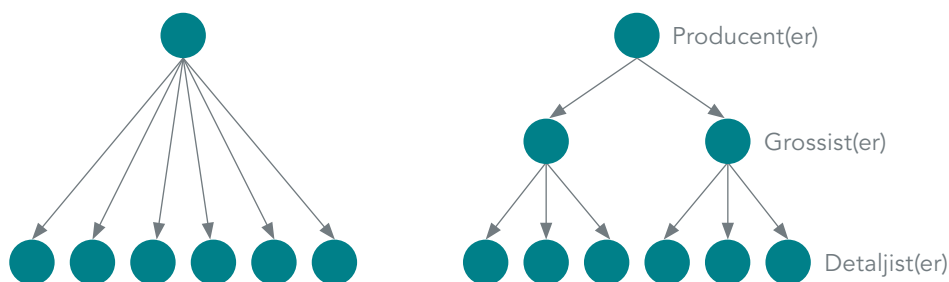
Analysen av den interna organiseringen av butiken som nod tar sin utgångspunkt i analysramverket ovan. Utifrån detta identifierar vi hur butiker skapar sortiment och hanterar lager som exempel på den interna organiseringen. Detta konkretiseras i termer av en beskrivning av butikens organisering, vilka aktiviteter som utförs var (och av vem), samt hur information hanteras.

Analysen av den externa organiseringen av nätverkspositionen i distributionssystemet innebär att vi identifierar olika aktörs- och flödestyper som exempel på den externa organiseringen.



Figur 4. Analysramverk.

Vi gör en analys av hur distributionssystemet organiseras med avseende på roller som producenter, distributörer, detaljister och slutkonsumenter och hur de knyts samman av fysiska flöden samt informationsflöden. Det finns en mängd olika typologier av hur distribution organiseras (se exempelvis Kim och Frazier, 1996) beroende på från vilket perspektiv man studerar problemet med varor som ska distribueras. Här skiljer vi som vi redan nämnt på om en tillverkare säljer direkt, eller via en eller flera återförsäljare/grossister (Coughlan et al., 2006:9) så som figur 5 visar.



Figur 5. Direkt och indirekt distribution.

Utifrån ett flödesperspektiv så kan denna indelning användas som en startpunkt för en förståelse för hur distributionen organiseras såväl offline som online.

En annan viktig komponent som avgör hur en typologi av distributionssystem kan se ut är vilka aktörer som deltar i systemet. Om alla aktörer ges lika vikt – det vill säga om man ser distributionsproblematiken varken från ett producent- eller ett detaljistperspektiv – så får man ett antal huvudaktörer som ingår i ett distributionssystem.

Vi kan på så vis identifiera två dimensioner som är centrala för en typologi av distributionssystem. Dels en *flödesdimension* där två typer av flöden kan identifieras:

1. fysiskt godsflöde, och
2. informationsflöde (Chopra, 2003),

dels en *aktörsdimension* där fyra aktörstyper går att identifiera:

1. tillverkare/producenter,
2. grossister och 3/4PL med distributionscenter (DCs),
3. detaljister med olika butikslösningar, samt
4. slutkonsumenter (Coughlan et al., 2006).

Detta betyder att distributionssystemens organisering kan förstås som de sätt på vilka de två olika flödestyperna fördelas bland de fyra aktörstyperna, det vill säga hur flödesmönstren ser ut mellan dessa aktörer (Chopra, 2003; Coughlan et al., 2006). Med bas i detta ramverk jämför vi online med offline för att identifiera skillnader och likheter.

Empiri

4

Grundsytet med all ekonomisk verksamhet är att skapa ekonomiska värden på ett långsiktigt och hållbart sätt, där företagens affärsmodeller beskriver hur företag organiserar sig för att skapa dessa värden. I detta avsnitt av rapporten kommer vi att diskutera på vilket sätt detaljhandeln med livsmedel skapar värde för kunden, hur man får kunden att betala för detta värde och hur man förvandlar detta värde till vinst inom ramen för offline och online. Detta görs genom en diskussion av branschen i stort i förhållande till två grundläggande affärsmodeller: *ren online* och *hybrid*-lösningar. Sedan exemplifierar vi likheter och skillnader i affärsmodeller och organisering utifrån denna studies fallföretag: Ica Parken i Örebro och Handla 24. Men innan vi kommer in på de mönster vi identifierat så presenteras fallföretagen lite mer ingående i detta avsnitt.

4.1 Utvecklingen av affärsmodeller inom dagligvaruhandeln

Affärsmodeller handlar alltså om hur företag organiserar sig för att skapa värde. Traditionella butikslösningar offline bygger på en viss föreställning om värdeskapande, medan e-handel online bygger på delvis andra föreställningar med avseende på vad som skapar värde i relation till kund. Genom utveckling över tid har lösningar förändrats och därmed även affärsmodeller för såväl offline som online.

Inom dagligvaruhandeln har den fysiska butiken förändrats vad gäller exempelvis sortiment, där det historiskt sett var vanligt att livsmedel inhandlades i olika specialiserade butiker såsom mjölkbutik, brödbutik och köttbutik. I dagens samhälle har många livsmedelsbutiker istället valt att effektivisera handeln genom att samla varor av olika slag under ett och samma tak. Kundmötet har förändrats, där man tidigare expedierades över disk till att kunden själv plockar sina varor från hyllorna i butiken. Denna förändring har inneburit att kunden, genom förändring av butiker från specialiserade butiker till allomfattande butiker, själv tagit över ett viktigt logistiskt moment. Självscanning är ytterligare ett exempel på ett moment som förändrar organiseringen av handel i butik och effektiviserat dagligvaruhandeln ytterligare.

4.1.1 Ren online och hybrid-varianter

Som redan nämnts tidigare i rapporten kan man tala om två typer av e-handelsföretag, ”ren e-handel” och ”hybridlösningar för e-handel”. Något förenklat kommer vi att tala om ren e-handel och hybridlösningar framöver. Vid ren e-handel ägnar sig företaget bara åt handel över nätet. Det har då inga fysiska butiker. Som ett exempel inom dagligvaruhandeln kan här nämnas *Linas matkasse*. I det andra fallet har företaget ett utbyggt butiksnät samtidigt som e-handel bedrivs. Detta kallar vi för en hybridlösning

som vi kommer att beskriva ytterligare med hjälp av fallen Ica Parken i Örebro samt Handla 24.

Tabell 1 visar att handel över nätet har en hel del gemensamt med affärsmodeller för den traditionella fysiska butiken, vare sig vi talar om ren e-handel eller hybridlösningar. Man ser dock tydliga skillnader i fråga om vissa aktiviteter, också mellan ren e-handel och hybridlösningar. Hybridlösningarna uppvisar å ena sidan likheter med ren e-handel, men å andra sidan finns även likheter med de affärsmodeller som finns i den traditionella butikshandeln.

Tabell 1. Skillnader och likheter mellan traditionell butikshandel och olika former av e-handel vid försäljning av livsmedel.

Aktivitet	Butikshandel	Ren e-handel	Hybridlösningar
Produktion	Fysisk, vanligen hos underleverantör	Fysisk, vanligen hos underleverantör	Fysisk, vanligen hos underleverantör
Distribution till säljare	Fysisk	Fysisk	Fysisk
Lagerhållning	I butik och/eller lokala/centrala lager	Centrala lager	I butik och/eller lokala/centrala lager
Kundmöte	Fysiskt, geografiskt beroende	Digitalt, geografiskt oberoende	Digitalt, geografiskt oberoende och fysiskt, geografiskt beroende
Distribution till kund	Vanligen kundens ansvar att hämta varan i butik (i vissa fall utkörning/hemleverans)	Säljarens ansvar att leverera varan	Valmöjlighet, ibland är det säljarens ansvar att leverera varan (utkörning/hemleverans) ibland är det kundens ansvar att hämta varan i butik (självhämtning i butik)

4.2 Den svenska dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln i Sverige består av en handfull stora aktörer som dominerar marknaden, där Ica-gruppen är marknadsledande, följt av *Coop*, *Axfood* och *Bergendahls*. Ica-gruppen, Coop och Axfood har en rad olika butiksformat, från mindre närbutiker till stormarknader, med en relativt komplett geografisk täckning över hela Sverige. Även Bergendahls har olika typer av butiksformat för slutkonsumenterna, men med en mindre fullständig geografisk täckning. Under senare år har även utländska lågprisaktörer, såsom det tyska *Lidl* och danska *Netto*, etablerat sig på vissa delar av den svenska marknaden.² Många av de större aktörerna genomförde en satsning på e-handel med dagligvaror runt millennieskiftet, vilket kan ses som den första vågen av e-handel med livsmedel. Initiativen var centralt förankrade och fokus lades vid att varorna skulle plockas från

2 <http://www.dlf.se/kunskap/dagligvaruhandel/marknadsinformation/dagligvarukartan-2015> (hämtat 2016-04-29).

centrallager. Lönsamhetsmässigt fungerade inte denna typ av e-handelslösning och kunderna var inte mogna att göra sina livsmedelsinköp via nätet. Bara några år senare var samtliga centralt drivna e-handelslösningar nedlagda.³

4.3 Ica-gruppen

Kärnan i Ica-gruppens verksamhet utgörs av dagligvaruhandel. I koncernen ingår *Ica Sverige* och *Rimi Baltic* som i huvudsak driver dagligvaruhandel, *Apotek Hjärtat* som driver apoteksverksamhet, *Ica Fastigheter* som äger och förvaltar fastigheter samt *Ica Banken* som erbjuder finansiella tjänster. I koncernen ingår även bolagen *Hemtex* och *inkClub*. Cirka 50 000 personer arbetar inom koncernen, på kontor, inom logistik eller i någon av Ica-gruppens egna eller handlarägda butiker. Ica-gruppens aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm, med Ica-handlarnas Förbund som störste aktieägare. Omsättningen för koncernen var cirka 101 miljarder svenska kronor år 2015.⁴ Ica-gruppen är i huvudsak verksam i Sverige, Estland, Lettland och Litauen.⁵

Med drygt 1 300 butiker och en marknadsandel på cirka 36 procent är Ica Sverige den ledande dagligvaruaktören i Sverige. Verksamheten drivs tillsammans med fria Ica-handlare, vilka var och en äger och driver sin egen butik och på så sätt kan möta kunderna genom lokalt anpassade koncept och erbjudanden. I verksamheten ingår också ett omfattande samarbete kring bland annat butiksetableringar, inköp, logistik, informationsteknologi och marknadskommunikation, vilket gör det möjligt att uppnå skalfördelar.⁶ I grunden handlar det om att nyttja samverkan i kombination med lokal anpassning. Relationen mellan Ica Sverige och de fristående Ica-handlarna regleras vanligtvis genom det så kallade Ica-avtalet, ett aktieägar- och finansieringsavtal som bland annat anger att Ica Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket, medan handlaren själv äger och driver butiken. Detta innebär att ägaren själv sätter priser och bestämmer sortiment utifrån de förutsättningar och den konkurrens som finns på den lokala marknaden.⁷

Under flera år har Ica-gruppen avvaktat med centralt utvecklade e-handelsinitiativ efter den första misslyckade satsningen på e-handel med dagligvaror runt millennieskiftet. Idén med fria handlare har dock möjliggjort och öppnat upp för individuella Ica-handlare att samarbeta med externa parter gällande e-handel, där varje handlare haft möjlighet att välja den e-handelslösning som varit mest fördelaktig för dem, utefter butikens förutsättningar. De individuella handlare som velat satsa på e-handel har haft möjlighet

3 <http://uppkopplat.se/2008/04/21/e-handel-livsmedel-mat/> (hämtat 2016-05-02).

4 <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/> (hämtat 2016-05-02).

5 <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/var-verksamhet/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/marknad/> (hämtat 2016-04-29).

6 <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/> (hämtat 2016-04-29).

7 <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/var-verksamhet/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/affarsmodell/> (hämtat 2016-05-02).

att utveckla samarbete med företagen Handla 24, Matvaran eller Min matbutik, vilka alla erbjuder en plattform för e-handeln utifrån de förutsättningar som gäller för Ica-butiker. Denna andra våg av e-handel med dagligvaror har vuxit fram utifrån en ny affärsmodell där fokus har flyttats från en centraliserad e-handel, med plock och pack i centrala lager, till en mer decentraliserad e-handelslösning, där plock och pack sker i den lokala butiken. Ica-gruppen har nyligen återigen lanserat en central lösning för e-handel som ett sätt att arbeta för att nå det prioriterade målet att utveckla och bredda företagets säljkanaler. På hemsidan går det under strategiska mål och prioriteringar att läsa: *”Att bli ledande inom e-handel är en kritisk framgångsfaktor för koncernen”*. Det är denna resa som denna rapport i huvudsak behandlar utifrån fallet Ica Parken samt fallet Handla 24.

”Att bli ledande inom e-handel är en kritisk framgångsfaktor för koncernen.”

4.3.1 Ica Parken, Örebro

Ica Parken i Örebro startades år 1976. Den handlare som startade butiken hade stor erfarenhet av att driva butiker, då han sedan tidigare drivit ett antal butiker i Jämtland. Idag äger samme handlare tre butiker i Örebro. Dessa är Ica Parken, Ica City och Ica Eko. Ica Parken och Ica City har en ungefärlig omsättning om 150 miljoner SEK per år vardera, medan Ica Eko omsätter cirka 40 miljoner SEK per år. Alla tre butikerna har tillsammans cirka 150 anställda varav vissa av dessa är deltidsanställda. Ica Parken och Ica City är Supermarkets båda två, vilket innebär att butikerna har ett brett sortiment för årets alla dagar, samt att man har ett rikt färskvarusortiment. Ica Eko är en Nära-butik, vilket innebär att butiken är mindre och mer lättillgänglig med ett anpassat sortiment och bra färskvaror. Många Ica Nära-butiker är även ombud för apotek, Systembolaget och ATG.⁸

Som första butik i Örebro introducerade Ica Parken år 1997 en e-handelslösning som möjliggjorde för kunder att handla mat via nätet. Det skulle visa sig att Ica Parken låg före sin tid och att kunderna inte var mogna för att ta steget och ändra sina shoppingvanor, vilket var den huvudsakliga orsaken till att det första tidiga försöket med e-handel misslyckades. Cirka tio år senare hade kunderna mognat och behovet ökat av att kunna handla mat på nätet. Ica Parkens ägare är intresserad av teknikutveckling och inser snabbt att en ny satsning på e-handel kan ligga rätt i tiden. Handlaren tillsammans med ytterligare två kompanjoner startar företaget Handla 24 utifrån de möjligheter och förutsättningar som fanns i butiken, Ica Parken.

8 <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet> (hämtat 2016-05-03).

4.3.2 Handla 24

Handla 24 etablerades år 2007 och erbjuder ett IT-system för e-handel till Ica-butiker, som bygger på att butiken flyttar till nätet. Företagets e-handelslösning kan sägas vara ett komplement till butiken, där handlaren själv äger och driver sin e-butik precis som den vanliga fysiska butiken. Konceptet bygger på att kunderna ska känna var varorna kommer ifrån med butiken som avsändare. Handla 24 får inte agera direkt mot slutkonsument, utan säljer IT-system, support och varumärke som en logistiklösning till handlare som sedan själva plockar, packar och levererar varor från den enskilda butiken till slutkonsument. Inledningsvis sågs Handla 24 som en möjlighet för driftiga Ica-handlare att synas på nätet. Företaget har en omsättning på cirka 5–6 miljoner SEK per år (2014–2015). Handla 24 har en heltidsanställd och en deltidsanställd. År 2015 använde 14 butiker spridda över Svea- och Götaland Handla 24:s e-handelslösning.

Butikerna betalar en abonnemangsavgift varje månad för tjänsten. En större butik med högre omsättning har en något högre månadsavgift än en mindre butik med lägre omsättning. Butikerna i sin tur bestämmer själva prisnivån för varor som säljs på nätet, plockningstider för e-handelsvaror i butik, prisnivån för utkörning respektive hämtning i butik, leveransdagar och leveransfönster.

Handla 24 arbetar utifrån en affärsmodell som ska gagna den Ica-handlare som investerar i Handla 24:s e-handelslösning. Detta innebär i praktiken att Handla 24 selekterar vilka butiker i ett område som ska få investera i den e-handelslösning som erbjuds. Företaget säger därmed nej till vissa Ica-handlare i ett område för att skydda den lokale handlaren som man redan sålt ett system till, eftersom konkurrensen om e-handelskunder i ett område ofta är stor. För att få ekonomi i en e-handelslösning är det viktigt att lösningen genererar så kallade ”nya” kunder, istället för att en butikskund övergår till att handla över nätet istället. Problemet som uppstår när en butikskund övergår till att bli en e-handelskund är att butiken tvingas överta uppgifter så som plock, pack och i vissa fall även hemleverans som butikskunden tidigare utförde själv. Det är dyrt för butikerna att ha anställd personal att utföra de uppgifter kunden tidigare slutförde själv.

4.3.3 Samspelet mellan Ica Parken och Handla 24

Ica Parken omsätter cirka 20 miljoner kronor per år via e-handel och har i snitt 400–450 order i veckan. De stora kundgrupperna vad gäller e-handel är för Ica Parken företag och offentlig sektor såsom vårdboenden. De privata e-handelskunderna kan delas in i tre olika typer av konsumenter. Den första gruppen som beskrivs är bekvämlighetskunder som hellre lägger sin tid på andra saker än att handla i en fysisk butik. Här märks barnfamiljer, ofta med goda inkomster. Dessa kunder gör de flesta av sina inköp av livsmedel över internet. Den fysiska butiken använder de för kompletteringsköp. I den andra gruppen återfinns ofta äldre eller funktionshindrade, som har begränsad förmåga att ta sig till en fysisk butik. Dessa kunder gör inte nödvändigtvis sina inköp själva. Exempelvis kan vuxna utflyttade barn sköta inköp av livsmedel som sedan levereras hem till föräldrarna. E-handel gör det alltså möjligt för äldre att bo kvar på landsbygden. Den tredje kategorin

som nämns är relativt liten. I den ryms kunder med någon form av funktionshinder, till exempel social fobi, psykisk sjukdom eller drog-/alkoholmissbruk.

Butiken levererar torrvaror, kylvaror, frysvaror samt färskvaror med datum till sina e-handelskunder, vilket utgör cirka 12 000–13 000 artiklar på nätet. Ica Parken håller samma priser på sina varor i den fysiska butiken om man gör på nätet. 15 personer arbetar med e-handel på Ica Parken, där det mesta av arbetet handlar om att plocka, packa och leverera matkassar till kunderna. Plockning i butik sker mellan klockan 5–15. E-handelskunder beställer i regel mellan 70–80 artiklar åt gången, vilket är många artiklar per order. Beställningar levereras till kunder alla veckodagar inklusive lördagar. Ica Parken tar 99 kronor i utkörningsavgift av såväl företagskunder som privatkunder. Om kunden istället väljer att hämta sin beställning i butik så kostar det 49 kronor.

Ica Parken får sina varor levererade av ett antal olika leverantörer. Burar plockas ihop med varor och pallar på Icas centrallager och levereras till butikens lastzon. Butiken kan, i rollen som ”fria handlare”, även beställa varor från lokala leverantörer som sedan levereras direkt till butiken. När varorna levereras till butiken så sker det i rullvagnar och pallar till butikens lastzon. Därefter kontrolleras fraktsedeln mot de varor som har levererats. Om inte antal varor stämmer med fraktsedeln, om varor skadats under transporten eller om varor har kort hållbarhet så returneras dessa tillbaka till leverantören. Därefter förflyttas varorna som är lastade på rullvagnar samt pallar in till butikens lager. I vissa fall förflyttas varorna direkt till hyllorna i butiken. Kylvarorna transporteras och förvaras i kyl och frysrum. Butikslagret är endast ett temporärt område som används för att bryta isär pallar och för att lagra varor under kort tid. Butikslagret är däremot inte avsett för att lagra varor under en längre tid, utan målet är att varorna ska fyllas på i hyllorna direkt. Påfyllningsprocessen till hyllorna inkluderar att bryta isär emballage som varorna transporteras i för att anpassas till hur de ska packas på hyllorna samt placering av produkten i butiken. Här sker även inventering av varorna på hyllorna för att kontrollera att varorna fylls på samt stämmer överens med de varor som finns i systemet.

För e-handel med dagligvaror ser processen order till distribution annorlunda ut i jämförelse med den traditionella butiken.

För e-handel med dagligvaror ser processen order till distribution annorlunda ut i jämförelse med den traditionella butiken. När det gäller e-handel lägger kunden en order via hemsidan till Ica Parken som använder sig av Handla 24:s e-handelsplattform. Ofta lägger kunden sin beställning ena dagen för att få den levererad någon av de påföljande dagarna. De personliga erbjudanden som kunden erhåller via sitt Ica-kort gäller, även om kunden väljer att handla sin mat över nätet. De kunder som besöker den fysiska butiken för att handla mat plockar och packar sina varor själva. Detta skiljer sig från om kunden istället lägger en order via Handla 24:s e-handelsplattform, då det är Ica Parkens personal som plockar och packar varor åt kunden. En duktig plockare beräknas kunna plocka för

runt 1 700–2 000 kronor i timmen exklusive moms, vilket motsvarar cirka 200 artiklar. En beräknad snittorder ligger på ungefär 1 000 kronor, innehåller cirka 70–80 artiklar och beräknas ta ungefär 30 minuter att plocka. Vid beställningen kan kunden lägga till kommentarer angående föregående leverans eller önskemål gällande aktuell order. Vid beställning kan kunden även välja om denne godkänner en ersättningsvara, om varan mot förmodan skulle vara slut. Är det en huvudingrediens som exempelvis fisk, kött eller fågel så ringer personalen upp kunden och kontrollerar med kunden om det går bra med en ersättningsvara eller om beställningen ska makuleras.

Efter lagd beställning skrivs kundens varulista ut på pappersark som ett underlag vid scanning och plockning av varor till order. Varorna bockas av varefter de scannas och sedan plockas varorna ner i matkassar i kundvagnen. Vagnarna som varorna plockas i är anpassade efter butikens och lagrets storlek. Handla 24 packar i gråa backar. Plockningsordningen är uppbyggd efter hur butiken är utformad för att det ska vara tidseffektivt. Plockningspersonal ska aldrig behöva gå bakåt i butiken för att hämta varor. Handla 24 hjälper till med sortering av varulistan efter vad som är mest praktiskt att plocka först. Vid plockning av frukt och grönt används självscanningsvägen som finns ute i butiken. Butikspersonalen plockar upp och ner varor samtidigt. Viss del av personalen plockar upp varor för att fylla på hyllorna i butiken. Samtidigt plockar andra delar av personalen ned varor från hyllorna åt e-handelskunder. Ica Parken sköter sin plockning mellan klockan 5–15. Ur ett e-handelsperspektiv hade det varit enklast för personalen att plocka från lager istället för som nu inne i butiken. Personalen som plockar för e-handelskunden har andra kläder på sig än övrig personal, men får trots detta ibland frågor från butikkunder, vilket kan upplevas som störande då plockaren gärna vill få flyt i sin plockning då förväntan att plocka för runt 1 700–2 000 kronor i timmen exklusive moms är högt uppsatta mål. Basvaror, såsom kaffe, makaroner och mjöl går oftast fortare att plocka än delikatesser. Ica Parken stycker sitt kött själva. Varje morgon lämnas en sammanställd lista över nät-order till charken. När väl den anställde som ska plocka ordern kommer fram till charken är det tidseffektivt om det som beställts över nätet redan är färdigstyckat.

När ordern är färdigplockad och sammanställd i scannern överförs denna information till kassasystemet. Det skapas då en ekonomisk transaktion som överförs till butikens befintliga system. Vid köpet returneras ett id som kassan hanterar. Det skapas då en försäljning och ett försäljningsbelopp räknas ut. Hela transaktionen går således in i butikens flöde för att informationen ska kunna sammankopplas med butikens lagersaldon och prognoser för varuförsörjning. När ordern överförs till kassasystemet sker en automatisk beställning av nya varor till butiken. Ica Parken använder *AOB-systemet* som står för automatisk order i butik. Detta system används för att skicka automatiska order till Ica centralt. Ordern går genom Ica centralt och vidare till leverantörerna. Vid prisjusteringar meddelar Ica Parken företaget Handla 24 som korrigerar priserna på hemsidan.

När kunden ska betala för de varor som man beställt omdirigeras kunden till en ny webbplats för att slutföra betalningen. Vid kortbetalningar har Handla 24 ett samarbete

med Ica-kortet, Visa, Verified by Visa, MasterCard samt MasterCard SecureCode som i sin tur hanterar transaktionen. Klarna erbjuder en fakturalösning som är integrerad i e-handelsplattformen. Samarbetet med betalningslösningarna finns för att Handla 24 inte hanterar någon betalningsinformation. Kontokortsbetalningar reserveras med tio procent över orderbeloppet för att säkerställa att pengar finns på kundens konto när transaktionen ska ske. Ica Parken som använder Handla 24:s plattform tar betalt direkt av kund efter att ordern plockats. Det informeras kunden om på hemsidan. De färdigplockade matkassarna förvaras i butikens kylar på lagret. Ica Parken har ett avsatt utrymme och en egen kyl för förvaring av alla nät-order. De varor som är köldkänsliga förvaras separat, vilket tydligt markeras på backarna för att personalen ska komma ihåg att plocka med varan, när olika order lastas i bilarna. Kunden kan välja att hämta ut sin färdigplockade kasse i butik och betala i butikens kassa eller få matvarorna hemlevererade genom att välja ett leveransfönster vid beställningen via hemsidan.

De företagskunder som gör sina inköp över nätet vill ha leverans av gjorda beställningar under förmiddagar i början av veckan. Privatkunder vill oftast ha leverans under eftermiddagarna framemot veckoslutet. Under sommarmånaderna minskar inköpen från företagskunder. Kunder från offentlig sektor såsom vårdboenden lägger order regelbundet under hela året. När Ica Parken levererar hem varor till kunder levereras dessa i en bil som butiken själv äger och som butikens personal kör. Ica Parken har idag tre stycken biogasbilar. Under vissa tider kan vissa leveransfönster nå sin maxkapacitet. Butiken hyr då in budfirmor för att leverera beställningar till kund. Handla 24 använder sig av Google Maps för att planera utkörningsrutter. Ett förslag på rutt ges, men kan justeras beroende på om det är någon order som måste prioriteras. Personalen ser till att varje plockad order går till rätt bil och rutt. Ica Parken skriver ut en etikett som klistras på varje bal som ordern förvaras i med ett artikelnummer. Vid lastning och vid leveransen kontrollerar föraren detta för att rätt matkasse ska levereras till rätt kund. Om varan som levereras inte uppfyller kundens krav så utfärdar Ica Parken någon form av kompensation för kunden vid nästa beställning. Det förs en kontinuerlig dialog med kunden när sådant uppstår.

Som framgår av fallen så visar samspelet mellan Ica Parken i Örebro och Handla 24 en hybridlösning, där butiken ses som navet och grundbulten för näthandeln. E-handelslösningen skapades utifrån de möjligheter och förutsättningar som fanns i butiken och bygger på att butiken flyttar till nätet. Kunden gör sina inköp via nätet ”i” en specifik butik. I detta fall via Ica Parken. Den fysiska butiken har sedan ansvar för plock och pack av nät-ordern. I vissa fall ansvarar den fysiska butiken även för distributionen av varorna med hjälp av utkörning/hemkörning. I andra fall hämtar kunden varorna själv i den fysiska butiken. Företagets e-handelslösning kan sägas vara ett komplement till butiken, där handlaren själv äger och driver sin e-butik precis som den vanliga fysiska butiken. Hybridlösningarna är ofta följderna av att en tidigare affärsmodell måste kombineras med en ny som möjliggörs av den tekniska utvecklingen.

Analys

5

Analysen följer det analytiska ramverk som ställts upp i avsnitt tre men inkluderar också en jämförande analys mellan offline och online med avseende på skillnader och likheter mellan de två, utifrån det fall av Ica Parken och Handla 24 som en hybrid som vi har rapporterat om i föregående avsnitt.

5.1 Analys av den interna organiseringen

Analysen av den interna organiseringen utgår ifrån identifieringen av de aktiviteter som utförs, var de utförs och av vem, samt hur information hanteras. Denna analys ger en bild eller ett mönster av hur butiken skapar sortiment och hanterar lager. Vi gör denna analys baserat på insamlade data med start offline för att sedan fortsätta med online och avslutningsvis med offline och online kombinerat i en hybridlösning. Analysen följer det övergripande ramverket från avsnitt tre, med utgångspunkt i den allmänna modell som återges i figur 2 där aktiviteter, resurser, varu- och informationsflöden internt i butiken identifieras.

5.1.1 Intern organisering offline

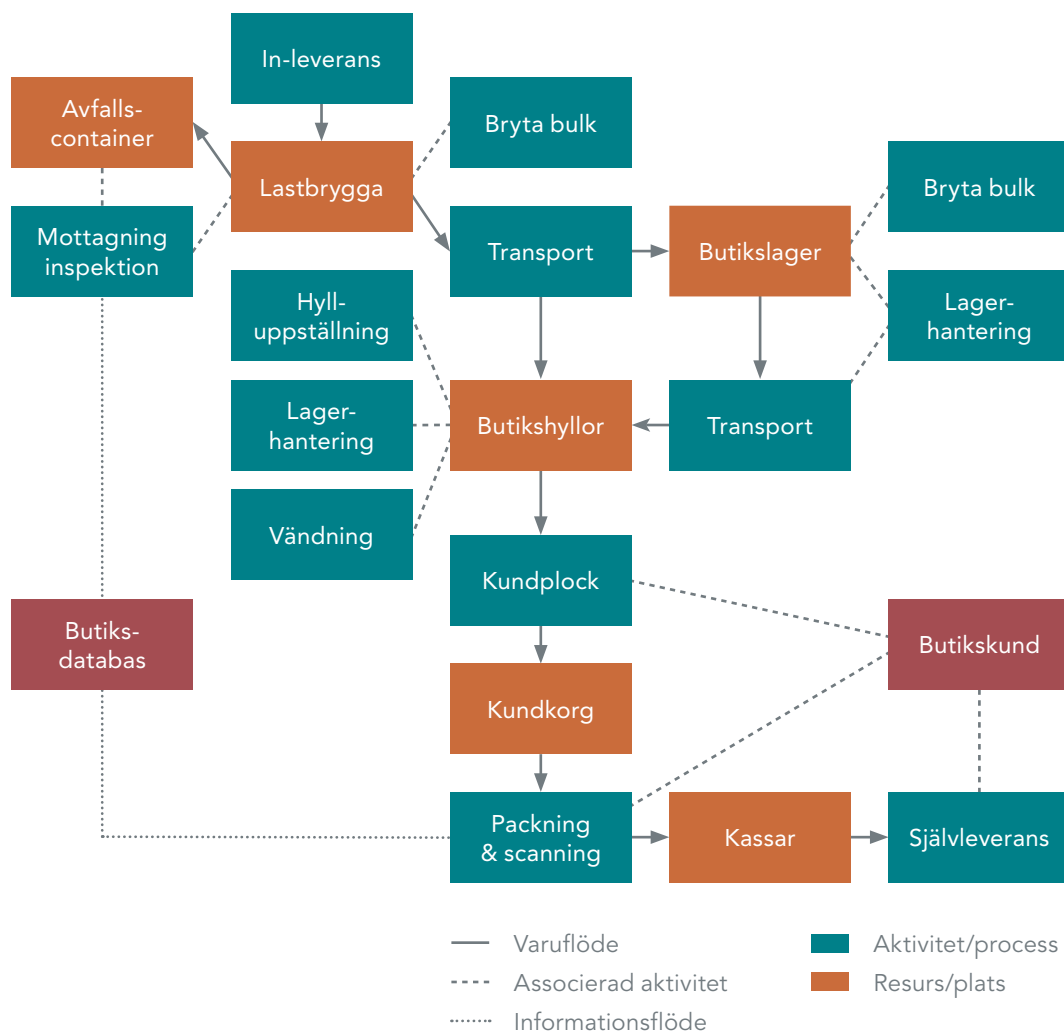
Figur 6 visar de aktiviteter som utförs i Ica Parken offline, var de utförs och vilka resurser och lager/buffertar som krävs för detta. De två aktörer som är involverade är den fysiska butiken (implicit i figur 6) och butikskunden.

Figur 6 beskriver organiseringen av Ica Parken i förhållande till butikskunderna. Den tar sin utgångspunkt i varuflödet genom butiken och börjar överst till vänster med in-leveranser. Här sker mottagningskontroll och inspektion och man tar av emballage och kasserar eventuellt sådant som är trasigt eller dåligt. Man bryter bulk, det vill säga man öppnar de burvagnar som fungerar som lastbärare vid inleveransen och plockar ut varorna i mindre varugrupper och enheter och transporterar dessa antingen direkt ut till butikens hyllor eller till ett varulager back-store. Där kan man också bryta viss bulk och hantera varorna om så behövs. Eventuellt transporteras varorna från varulagret ut till butikshyllorna.



På hyllorna hanteras varorna genom att de plockas upp och vänds så att etiketterna står utåt mot kund. Det är via butikshyllorna som varorna för första kunden möter slutkonsumenterna som plockar varor från dessa ner i sina kundvagnar/korgar, tar dem till kassan där man betalar för dem. Kassan är kopplad till butikens Point-of-Sales (PoS)-system som registrerar varje vara och dess pris. Detta system är kopplat till butikens databas som hanterar all information och som är integrerat med leverantörernas

datasystem. Dessa skickar nya varor för påfyllning när så behövs. Denna integration är vanlig bland de större detaljhandelskedjorna och en av orsakerna till deras ökade inflytande i distributionssystemen på senare år (Marfels, 1992; Olsen, Prenkert, Hoholm och Harrison, 2014).

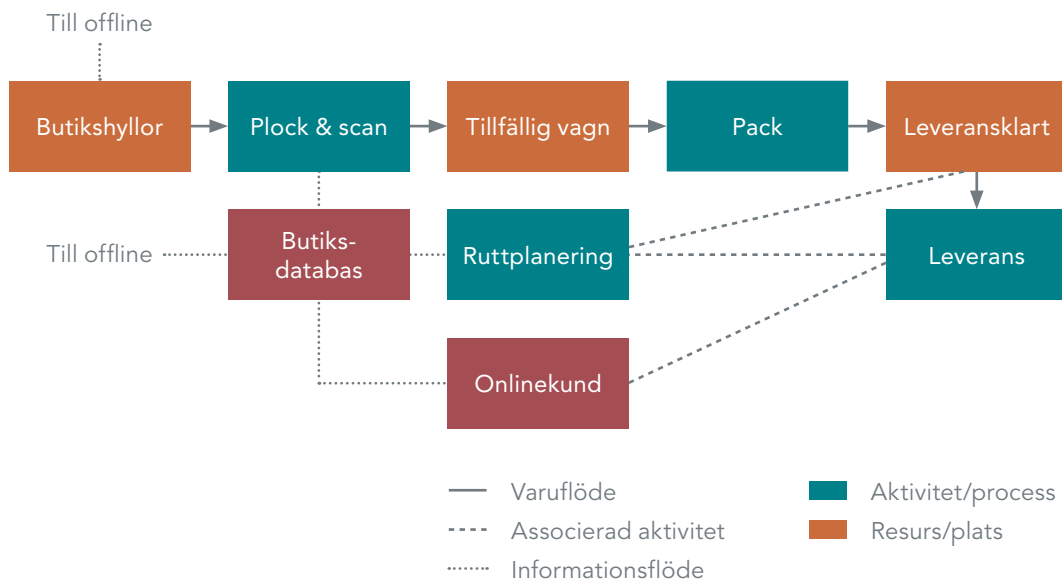


Figur 6. Ica Parkens interna organisation offline.

När kunden betalat för varorna packas de i kassar och transporteras hem av kunderna. Detta är det sista steget i processen. Butikens gränser kan sägas gå vid inleveransen uppe till vänster och efter att matkassarna packats av kund nere till höger i figur 6. På detta sätt utgör figuren en process-karta över Ica Parkens interna organisation.

5.1.2 Intern organisering online

Figur 7 visar de aktiviteter som utförs i Ica Parken online, var de utförs och vilka resurser och lager/buffertar som krävs för detta. De två aktörer som är involverade är den fysiska butiken (implicit i figur 7) och online-kunden.



Figur 7. Ica Parkens interna organisation online.

Denna process-karta är uppbyggd på samma sätt som figur 6 och länkas till den i dess vänstra del så som indikeras i figuren. Figur 7 är dock lättare att läsa nerifrån och upp eftersom den process som behandlas initieras av att en kund lägger en order online. Detta informationsflöde illustreras av den streckade linjen mellan online-kund och butiksdatabas i figuren. Denna order ger upphov till en plock- och scanningsprocess där orderns varor plockas och scannas av en butiksanställd. Detta görs i butiken och varorna plockas direkt från butikshyllorna ned i bärkassar, utom vissa varugrupper såsom chark, et cetera som förbereds back-store i förväg. Online-ordernas charkvaror plockas sedan och allt samlas på speciella vagnar när de är färdiga för leverans. Beroende på när varorna ska levereras så planeras leveransen in i en rutt och sedan körs varorna ut av butikens personal via den planerade rutten. Betalningen har redan gjorts i förväg via kreditkort i samband med beställningen, så chaufförerna inte behöver tänka på det vid leverans. Om online-kunden valt att hämta upp kassarna vid butiken så förbereds de för avhämtning.

5.1.3 Intern organisering offline och online kombinerat

Figur 8 visar de aktiviteter som utförs i Ica Parken vid en hybridsituation med både offline- och online-verksamhet samtidigt. Figuren visar var aktiviteter utförs och vilka resurser/lager som krävs för att de ska utföras. De aktörer som är involverade är den fysiska butiken (implicit i figur 8), den fysiska butikskunden och den virtuella online-kunden.

Figur 8 kombinerar process-kartorna i figur 6 och 7 i en sammanlänkad process-karta för både offline och online i en hybridlösning. Här ser man tydligt hur de två processerna går i varandra. Värt att notera är att uppdelningen mellan de två sker vid butikshyllan. I offline-processen är det slutkonsumenten själv som plockar, i förekommande fall scannar och packar maten i kassar. I online-processen är det butikspersonal som utför dessa aktiviteter. Detta får konsekvenser, inte minst ekonomiskt. I online-processen betyder det att det är tre interna aktiviteter som butiken måste utföra och som är kostnadsdrivande för butiken. En av de centrala frågorna i denna studies fallföretag har varit hur man får täckning för dessa kostnader och på vilket sätt. Detta diskuteras mer ingående i avsnitt sex.

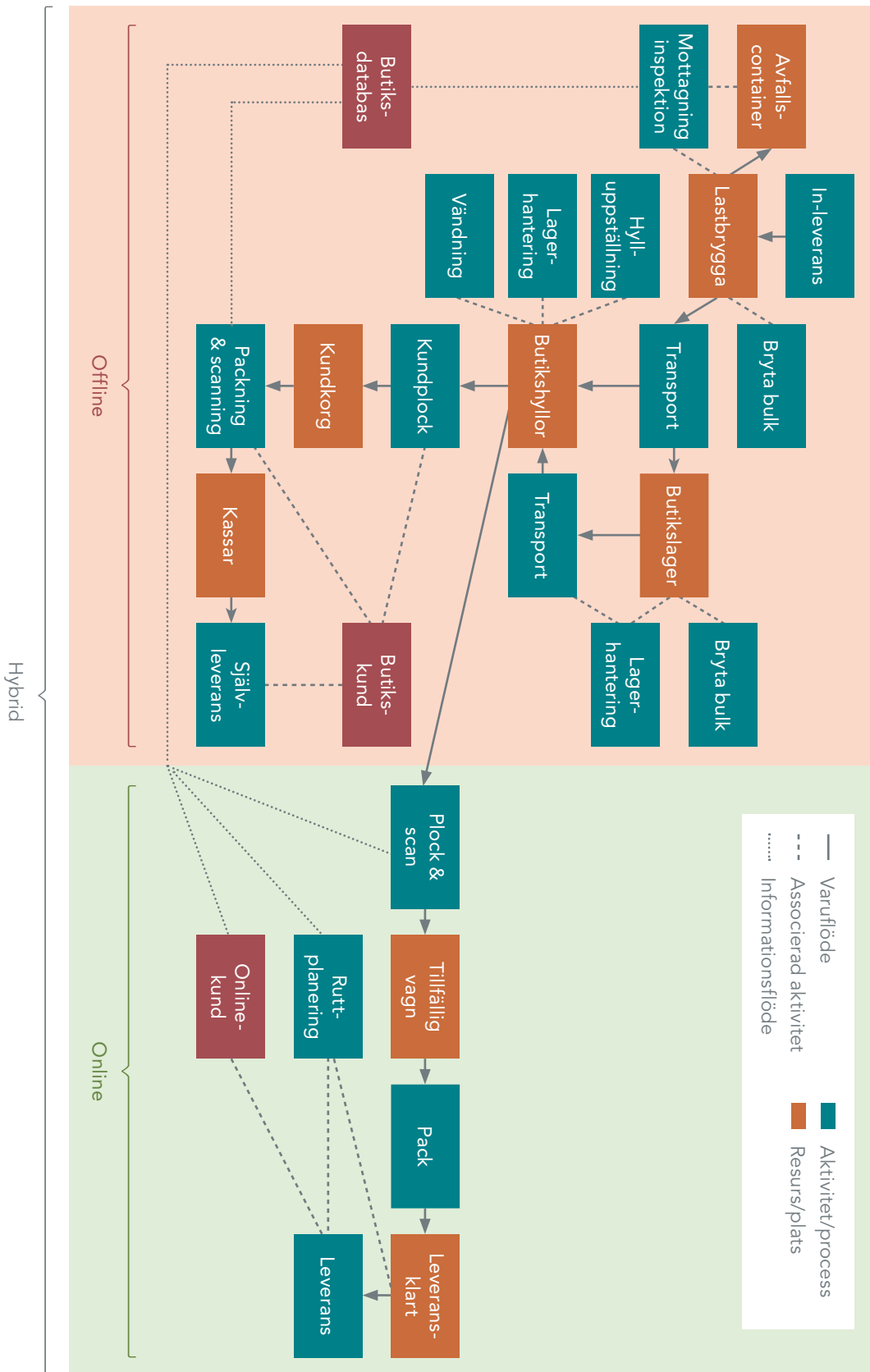
I figur 8 framträder Ica Parkens hybrid-karaktär mycket tydligt. Man hanterar både offline- och online-processer parallellt och integrerat i verksamheten. Faktum är att huvuddelen av aktiviteterna, resurserna och informationshanteringen i de två processernas delas eftersom online bygger på offline fram till butikshyllan.

5.1.4 Jämförelse offline och online

Hybridaktörer som Ica Parken som bedriver både e-handel och fysisk detaljhandel hanterar ofta information på två principiellt olika sätt. Rent organisatoriskt kan dessa verksamheter vara separerade (och drivs i princip eller praktik som separata företag) eller vara inlemmade i varandra. I litteraturen förs ofta fram att hybridaktörer som har både offline- och online-verksamhet i sin organisation tenderar att skapa isolerade silo-strukturer avseende i första hand informationshanteringen mellan dessa verksamheter (Gallino och Moreno, 2014; Rigby, 2011), men ibland också rent verksamhetsmässigt. I en silo-struktur är de bägge offline- och online-verksamheterna alltså separerade, vilket är resultatet av ett strategiskt val som hybridaktören gjort. Undersökningar från olika konsult- och branschbyråer som *Accenture* och *Aberdeen Group* visar att majoriteten av hybridaktörer använder sig av en silo-strategi.

Vårt fall med Ica Parken och Handla 24 tycks dock motsäga detta. I detta fall hanteras hybridsituationen som en del av verksamheten där offline och online ”samsas” i en integrerad lösning. Jämför man offline med online så uppenbaras genast ett antal aktiviteter och resurser som skiljer dem åt (jämför figur 6 och 7). Av tabell 2 framgår ett antal skillnader mellan offline och online utifrån ett antal viktiga aspekter såsom butikens och kundens roller, deras respektive aktiviteter, del av flöden, butikens sortimentsskapande samt fördelningen av kostnader.

Figur 8. Ica Parkens interna organisation offline och online i en hybridlösning.



Tabell 2. Jämförelse av den interna organisationen offline och online.

Aspekt	Offline	Online
Butikens roll	Skapare av sortiment	Skapare av sortiment
Kundens roll	Aktiv köpare	Passiv köpare
Butikens aktiviteter	Bulk-breaking, fylla på hyllor, vända artiklar, kundservice	Bulk-breaking, fylla på hyllor, vända artiklar, kundservice, plocka, packa, (scanna), betala, transportera sista milen
Kundens aktiviteter	Plocka, packa, (scanna), betala, transportera sista milen	Beställa
Realisering av sortiment	I kundytor i butiklokal	Butikslager eller i lagerlokal
Kundens delar av flödena	Kundflöde (sista milen), fysiskt flöde, informationsflöde	Informationsflöde
Butikens del av flödena	Fysiskt flöde, informationsflöde	Fysiskt flöde, informationsflöde, sista milen
Kostnadsfördelning	Fullkostnadskalkyl	Marginalkalkyl

Men en av de viktigaste skillnaderna ligger i vem som ansvarar för och bekostar fyra centrala aktiviteter: Plock, scanning, nedpackning i kassar och hemkörning (leverans). Detta är nämligen avgörande för kostnadsfördelningen mellan de involverade aktörerna – butiken och konsumenten. Detta återkommer vi till i diskussionen av studiens slutsatser i nästa avsnitt.

5.2 Analys av nätverkspositionen i distributionssystemet

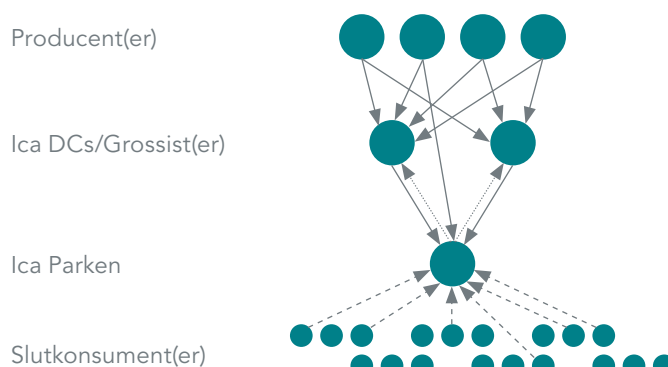
Analysen av nätverkspositionen i distributionssystemet görs utifrån den grundmodell som presenterades i avsnitt tre, figur 5 med fokus på dels en flödesdimension och dels en aktörsdimension.

5.2.1 Nätverkspositionen i distributionssystemet offline

Ica Parkens position i distributionsnätverket offline kan sägas vara en klassisk detaljistposition. Varor levereras in till butiken från flera centrala distributions-centra (DCs) men man får också en del direktleveranser från producenter, framförallt från närområdet. Butiken fungerar som den nod i systemet där man bryter bulk, det vill säga där lastbärarna (burvagnar) öppnas och varorna plockas ur och tas om hand i den interna processen som beskrivits ovan. Butikens roll är som bulkbrytare och som sortimentsskapare.

Kunderna kommer till butiken för att ta del av det sortiment som skapats där och för att köpa de varor man efterfrågar. Kunderna tar sig själva till butiken och sköter transporter till och från butiken på egen hand. Informationsflödet i detta system sker på inköpsidan via datoriserade system för inköp, beställning och påfyllning av lager via

butikens point-of-sales (PoS) -terminaler. Denna information är av strategisk betydelse då det möjliggör effektiva inflöden av varor till butiken. Butiken erbjuder sina kunder självscanning. Oavsett så förs försäljningsdata via alla scanners in i butikens PoS-system.



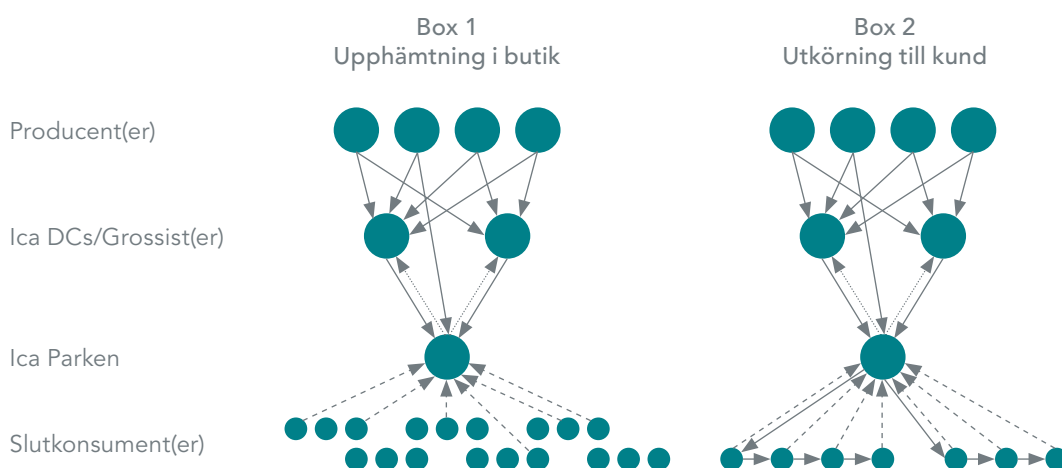
Figur 9. Principiell beskrivning av Ica Parkens distributionsmodell och position.

Denna organisering har vuxit fram över lång tid och karaktäriseras av de roller som dels Ica Parken har som butik och dels som Icas centrala DCs har. Det är i dessa roller och de väl avvägda och väl intrimmade informationsflödena dem emellan som effektiva flöden skapas och därmed lönsamhet – såväl för den lokala Ica-butiken som för Ica centralt. På detta sätt utgör denna organisering av distributionssystemet en helt essentiell del av Icas affärsmodell, som alltså bygger på en traditionell fysisk handel med butiken som strategisk enhet för bulkbrytning och skapande av sortiment och som gränssnitt mot slutkonsument.

5.2.2 Nätverkspositionen i distributionssystemet online

Ica Parkens position i distributionsnätverket online kan sägas vara en klassisk detaljistposition offline men kompletterad med online – vilket betonar dess karaktär som en hybridaktör. Detta ger också en dubbel bild av distributionssystemet och Ica Parkens roll i detsamma. Å ena sidan är det ingen större skillnad i förhållande till offline. Kunderna hämtar upp sina beställda matkassar vid butiken (se figur 10, box 1). Den stora skillnaden i detta fall är att kunderna gör sina inköp i form av en samlad order som läggs online via butikens hemsida och som processas av butikens interna informationssystem och i dess PoS-system. Informationsflödet är något annorlunda från slutkonsument till butik.

Å andra sidan, om butiken kör ut matvarorna till kunder som lagt order online, så förändras distributionsmodellen på slutkonsumentensida (se figur 10, box 2). Nu är det butiken som planerar en lämplig rutt för att köra ut varor till ett anta kunder i olika rundor.

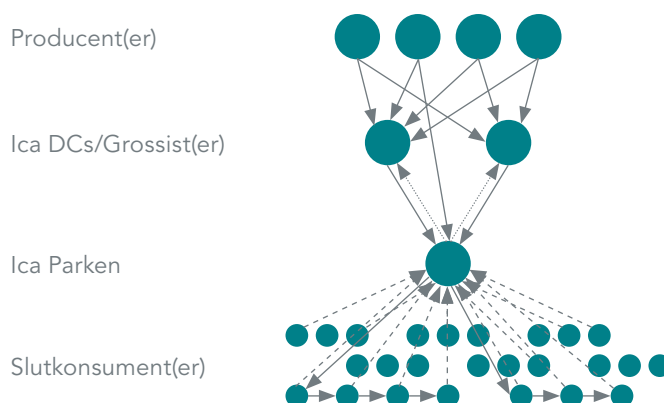


Figur 10. Ica Parkens distributionsmodeller online.

I detta fall påverkas utformningen av distributionsmodellen mot slutkonsumenterna. Butiken måste organisera och bekosta ruttplanering och utkörning. Butiken utgör alltjämt det nav varifrån hela verksamheten utgår och som vi såg tidigare så plockas online order i butikens hyllor och färdigställs i butiken av butikspersonal. Men online-verksamheten påverkar också organiseringen av distributionen på ett tydligt sätt i denna variant med utkörning av matkassar till kunderna.

5.2.3 Nätverkspositionen i distributionssystemet offline och online kombinerat

I denna studie utgör kombinationen offline och online inget specialfall eftersom Ica Parken är en hybrid. Ica Parken hanterar i normalfallet båda varianterna simultant inom ramen för sin totala verksamhet. Detta karakteriserar en hybridaktör. Detta illustreras i figur 11.



Figur 11. Ica Parkens nätverksposition som hybridaktör i distributionssystemet.

Självfallet ökar komplexiteten i slutdistributionen mot kund. Butikens sista-milen-distribution måste samsas om det fysiska utrymmet på lastkaj och runt butiken både med vanliga offline-kunder som ska parkera sina bilar och med de online-kunder som valt att hämta upp sina matkassar själva i butiken (även om det är ett fåtal enligt Ica Parken). Ibland ger Ica Parken uttryck för att det kan bli trångt om utrymme – framförallt vid lastkajen. Den ska nu inte längre enbart fungera som varumottagning för de burvagnar som kommer från DC, utan också fungera som utleveransplats av matvaror till online-kunderna, dels de som själva kommer och hämtar, dels de som ska ha sina varor hemkörda av butikens egna distributionsbilar. Alla dess fordonstyper ska samsas om platsen vid lastkajen hos Ica Parken.

5.2.4 Jämförelse offline och online

Som framgått redan tidigare så visar analysen på ett antal viktiga skillnader mellan offline- och online-verksamheten för Ica Parken med Handla 24:s handelsplattform. Tabell 3 visar några av de viktigaste skillnaderna, men också likheterna, i nätverksposition för Ica Parken i distributionssystemet mellan offline och online.

Tabell 3. Jämförelse av nätverkspositionen i distributionssystemet offline och online.

Aspekt	Offline	Online
Sista-milen-distribution	Görs av slutkonsument	Görs av Ica Parken och av slutkonsument
Nyttjande av lastkaj	Enbart för in-leveranser	För både in- och ut-leveranser
Informationsflöde	Skapas vis PoS-station och kommuniceras internt	Skapas online och kommuniceras via internet
Butikens roll	Nav	Nav
Kundens roll	Aktiv, uppsökande	Aktiv, betjänande

Analysen ger, kanske något förvånande, vid handen att för Ica Parken med Handla 24:s e-handelsplattform så är likheterna mellan offline och online större än skillnaderna. Ica Parken utnyttjar i stort det befintliga distributionssystemet utan att omorganisera för mycket av det. Skillnaden ligger framförallt i rollfördelningen vid distributionen den sista milen ut till slutkund.

6 Slutsatser

Här diskuteras studiens slutsatser utifrån jämförelsen mellan offline och online avseende den interna organisationen och den externa nätverkspositionen i distributionssystemet, i den ordningen. Slutligen återkommer vi till den första övergripande frågeställningen om organiseringen av distributionen vid e-handel.

Således kommer forskningsfråga två:

”Vilka skillnader finns det i lönsamhetsmönster och lönsamhetspotential i en e-handelslösning jämfört med en fysisk butikslösning?”

och tre:

”Hur kommer hållbarhetsfrågor till uttryck i utvecklingen av e-handelslösningar med avseende på organisering, lönsamhetsmönster och lönsamhetspotential jämfört med en fysisk butikslösning?”

diskuteras först. Sedan är vi redo att diskutera forskningsfråga ett:

”Hur skiljer sig organiseringen av nätverket för distribution av dagligvaror runt lokala e-handelsinitiativ från organiseringen av nätverket för distribution av dagligvaror runt en fysisk matvarubutik?”

6.1 Butikens interna organisering

6.1.1 Lönsamhetsmönster

Ett av de viktigaste resultaten som denna studie visar är skillnaden i *vem* som ansvarar för och bekostar fyra centrala aktiviteter. Dessa är: Plock, scanning, nedpackning i kassar och hemkörning (leverans). Detta är nämligen avgörande för kostnadsfördelningen mellan de involverade aktörerna: butiken och konsumenten.

Vid e-handel så förflyttas flera aktiviteter över till butiken från konsumenten. Plock av varor från butikshyllorna, packning i kassar och utkörningen av varorna till kund görs vid e-handel av butiken. Denna utökade aktivitetsdomän medför också ökade kostnader för butiken – kostnader som tidigare konsumenten stod för. Nu måste butiken få kostnadstäckning för dessa kostnader, vilket visar sig utgöra en utmaning för många butiker.

Den avgift som butikerna i denna studie tar ut för ”utkörningen” av varorna till kund täcker inte på långt när alla de kostnader som butiken har för plock, pack och distribution. Ofta använder sig butikerna av en marginalkalkyl för att hantera detta. Det betyder att man låter den fysiska handeln offline bekosta huvuddelen (för att inte säga i princip hela delen) av de fasta kostnaderna butiken har för lokaler, lager och personal, et cetera. Det betyder att butiken kan få en **marginal-lönsamhet** i e-handeln. Vår studie ger dock indikationer om att även den är förhållandevis svag.

Det stora problemet uppstår om man får stora flöden av konverterande kunder från offline till online. Ett värsta scenario med hög grad av konvertering kan omintetgöra marginalkalkyl-modellen och skada lönsamheten för butiken som helhet. Det är dock inget som vår studie visar i nuläget att så sker.

Den avgörande frågan som återstår att knäcka för branschen framgent är hur man ska fördela kostnaderna för den utökade aktivitetsdomänen för butiken bland de involverade aktörerna. Vilka principer ska vara vägledande? Kan man komma överens eller sker det med hjälp av ekonomiska mekanismer i systemet.

Den avgörande frågan som återstår att knäcka för branschen framgent är hur man ska fördela kostnaderna för den utökade aktivitetsdomänen för butiken bland de involverade aktörerna.

6.1.2 Hållbarhetsfrågor

E-handelns konsekvenser för hållbarhet kan diskuteras på lite olika sätt. I denna studie har vi fokuserat på e-handelsplattformen Handla 24. Användningen av denna plattform ute bland Ica-handlare har haft vissa direkta effekter. Dessa ska vi återkomma till strax efter att ha diskuterat mer allmänna effekter.

Fichter (2003) resonerar i termer av primära, sekundära och tertiära effekter. I enlighet med detta resonemang följer vissa effekter tidigt andra senare. En tidig effekt av användningen av Handla 24 som vår studie pekar på är att det bidrar till att möjliggöra en levande landsbygd. Flera handlare ger uttryck för att e-handeln med dagligvaror möjliggöra för vissa samhällsgrupper – framförallt äldre och funktionsnedsatta – att fortsatt kunna bo kvar i sina gamla bostäder ute på landsbygden också efter det att de blivit beroende av hjälp från närstående med matinköp. E-handeln gör att anhöriga som bor långt ifrån personen i fråga, kanske i en storstad, ändå kan utföra beställningar av mat som levereras hem till personen på landsbygden från den lokala butiken på orten. Även om denna studie inte ger entydiga svar på vad som hade hänt om denna service som e-handeln erbjuder inte hade funnits så ligger det nära till hands att spekulera i att det kan medföra att en del samhällsgrupper tvingas flytta, antingen närmare anhöriga i storstäderna, eller till äldreboenden där de kan få hjälp i det dagliga livet. Vår slutsats är att e-handeln med dagligvaror på detta sätt delvis bidrar till att möjliggöra för vissa människor att kunna bo kvar längre i de bostäder på landsbygden där de vill bo och känner sig trygga.

En annan aspekt på e-handeln handlar om hur e-handelsföretaget (i vår studie Ica-butiken som erbjuder livsmedel online) hanterar mötet med social misär och utslagning. Med e-handel så blir dessa möten annorlunda jämfört med fysisk offline handel. Misär kan mötas även offline, men då sker det alltid i det offentliga rummet – i butiksytan som präglas av offentlighet och av att den regelbundet beträds av en bred allmänhet.

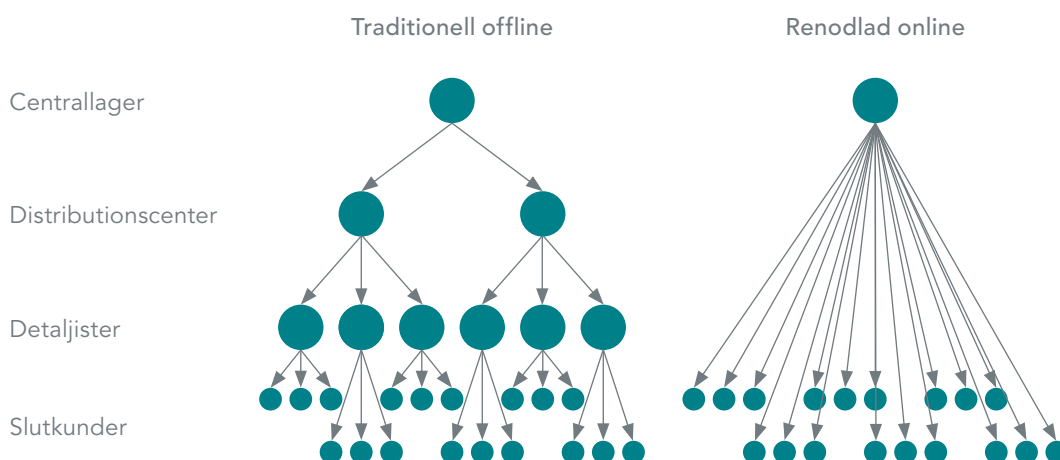
Vid e-handel så möts denna misär på en annan arena: i den privata sfären. De chaufförer som kör ut matvarorna till kunderna möter – i den mån det förekommer (vår studie pekar på att det förekommer, men ger vaga indikationer på omfattningen) – misären direkt i de utsatta personernas hemmiljö. Detta ger också själva misären en annan och mer påtaglig form. Den blir mer direkt kännbar.

Detta kan bero på att denna misär inte har förmedlats, eller buffrats via en offentlig arena som en butik utgör. Man går till exempel inte till Ica-butiken iklädd endast underkläder och en öppen morgonrock. Men vår studie ger vid handen att ibland så kommer människor till ytterdörren och öppnar för leverans av tio liter cola, chips och tre limpör cigaretter klädda på det viset. Detta gör något med hela situationen, både för chauffören som levererar varorna och för de som tar emot dem i sin hemmiljö. Om det därtill luktar illa och är mycket smutsigt i bostaden så uppstår en fråga om hur man ska hantera situationen, direkt som chaufför och mer principiellt som e-handlare. I något fall visar vår studie att man till och med har känt sig tvingad att kontakta de sociala myndigheterna.

Dessa situationer ska dock inte överdrivas. De förekommer men verkar inte vara vanliga. Många e-handlare uppfattar inte detta som ett problem – kanske för att de väljer att inte se det som ett problem, eller för att det helt enkelt inte förekommer – det ger vår studie inga besked om. Men vår studie visar tydligt att det förekommer sådana fall även om de är sällsynta.

6.2 Nätverkspositionen i distributionssystemet

Resultaten från denna studie visar att ett sätt att diskutera en principiell skillnad mellan e-handel och distribution är att skilja på om en tillverkare säljer direkt eller via en eller flera återförsäljare (Coughlan et al., 2006) som diskuterats ovan. Detta har också noterats i tidigare forskning (Metters och Walton, 2007). Figur 12 visar denna principiella skillnad.



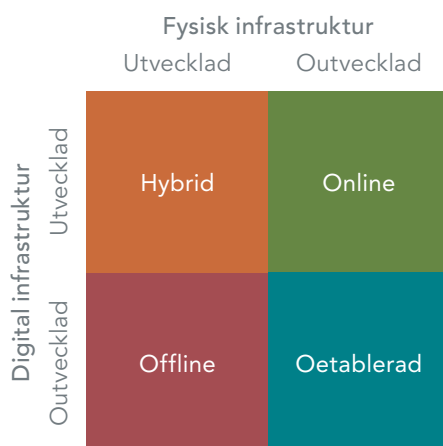
Figur 12. Skillnaden mellan traditionell offline "retail" och renodlad online "e-tail".
Baserad på Metters och Walton (2007:322).

Skillnaden ligger i att i renodlad online så sker interaktionen mellan ett centrallager eller en producent direkt med slutkunderna via internet. Men notera att detta är förhållandet vid ren e-handel, inte vid de hybridlösningar som diskuterats tidigare i avsnitt fem, vilka vi ska återkomma till nedan. I traditionell offline så har slutkunderna aldrig kontakt med producentledet eller distributionsledet direkt, utan endast via detaljisternas fysiska butiker (vilket illustreras i den vänstra delen av figur 12). Här ser vi alltså en viktig skiljelinje mellan traditionell offline fysisk detaljistverksamhet och vad som kan kallas extrem renodlad e-handel. I den senare ”kortslots” det industriella distributionssystemet (Marsden et al., 2000) så att det interagerar direkt med slutkund. Detta ställer speciella krav på distributionssystemet utifrån de service-outputs som har diskuterats tidigare.

6.2.1 Hybrider

Man bör dock notera att figur 12 är förenklad och ställer ren e-handel mot detaljhandel offline. Bilden kompliceras av att en stor del av e-handelsföretagen är hybridlösningar så som är fallet i denna studie. Sannolikt är hybridvarianten det som kommer vara gängse inom en inte alltför avlägsen framtid. Det är möjligt att fördjupa diskussionen genom att särskilja på hur väl utvecklad den digitala och den fysiska infrastrukturen är för en detaljist. Den fysiska infrastrukturen har att göra med hur distributionssystemet ser ut med butiks nät, format, DCs, lager, et cetera. Den digitala infrastrukturen har att göra med huruvida detaljisten erbjuder sina kunder försäljning via nätet online och hur denna service är uppbyggd och organiserad med leveranser och returer, et cetera.

En detaljist med en utvecklad digital såväl som fysisk infrastruktur för både online och offline kan betecknas som en hybrid (se figur 13). En detaljist som enbart har en utvecklad fysisk infrastruktur kan betecknas som offline och en ”e-tailer” som en aktör som enbart erbjuder försäljning via nätet online (se figur 13).



Figur 13. Principiell typologi av kombinationer mellan digital och fysisk infrastruktur.

Vad som gör hybriderna extra intressanta är att de inte kan passas in i någon av de rena online eller offline distributionsmodellerna från figur 12. Istället måste dessa aktörer

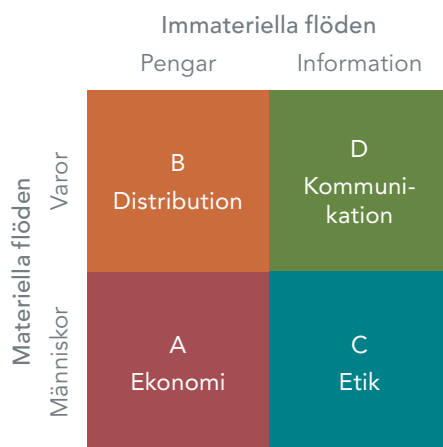
kombinera fysisk och digital infrastruktur och organisera distributionen så att den kan hantera flöden från både offline- och online-verksamheter samtidigt. Detta ställer speciella krav på distributionsmodellen och får några särskilda effekter.

6.2.2 En modell för att förstå distributionssystem

Figur 14 visar en modell som är ett resultat av denna studie. Den visar hur man kan förstå och resonera kring distributionssystemet och fyra centrala roller som detta system kan ha. I den första dimensionen betonas två immateriella flöden och i den andra dimensionen betonas två materiella flöden.

I den immateriella dimensionen återfinns penga- och informationsflöden. Dessa är centrala flöden för att ett distributionssystem ska fungera. Det bygger på att ett distributionssystem består av ett nätverk av aktörer som alla delar information av olika slag och får betalt för utförandet av olika tjänster i systemet.

I den materiella dimensionen återfinns varuflödet kompletterat med ett flöde av människor. Hur man väljer att organisera distributionen påverkar flödet av människor till och från butiker. En online-verksamhet med en distributionsmodell som erbjuder sista-milen-leveranser direkt till konsumentens dörr minimerar flödet till butik i just den interaktionen. Resultaten från denna studie pekar på att sista-milen-leveranserna ut till slutkund får en särskild roll i distributionsmodellerna för hybrider.



Figur 14. En modell av distributionssystemet.

Kvadrant A. Ekonomi i figur 14 illustrerar skärningspunkten mellan människo- och pengaflöden och speglar de ekonomiska förhållanden som råder i distributionssystemet. Om man vill kan man byta ut begreppet ”människor” i modellen mot begreppet ”aktörer”. Då blir modellen användbar också för att förstå dynamiken mellan industriella aktörer med olika roller i distributionssystemet. Exempel är rollfördelningen mellan aktörer som slutkonsumenter, detaljister, tredjepartslogistik, et cetera och hur olika aktiviteter och nyttor är spridda i distributionssystemet.

Kvadrant B. *Distribution* illustrerar skärningspunkten mellan varu- och pengaflöden och speglar de fysiska distributionsförhållanden som råder i systemet. Exempel på konkreta företeelser i denna kvadrant är utformningen av det fysiska distributionssystemet med lastbärare, transportmodalitet (väg, järnväg, sjö, flyg), terminaler, robotisering, automatisering, et cetera.

Kvadrant C. *Etik* illustrerar skärningspunkten mellan människo- och informationsflöden och speglar de etiska förhållanden som råder i systemet. I ett distributionssystem samlas stora mängder information in om olika aktörer – också om individer. Denna informationsinsamling får etiska konsekvenser och utgör ett sätt att förstå den etiska aspekten i distributionssystem. Exempel på konkreta företeelser är personal som levererar matvaror till individer i misär där denna information och kunskap om människornas livssituation har tydliga etiska dimensioner. Ett annat exempel är hur man använder personlig information om konsumtionsmönster för målstyrd marknadsföring, et cetera, oavsett om informationen kommer från köp online eller offline.

Kvadrant D. *Kommunikation* illustrerar skärningspunkten mellan varu- och informationsflöden och speglar behovet av kommunikation i distributionssystemet. Behovet uppstår eftersom det är ett distribuerat system av många aktörer inblandade vilket kräver effektiva informationssystem för spårning och kontroll av godsflödena för att de ska bli effektiva. Exempel på konkreta företeelser är PoS-system som kopplar inköp till kund till varor och som därmed möjliggör dels effektivare butikslagerhantering och integration mot leverantörer, dels identifierandet av komplexa konsumtionsmönster hos slutkonsumenter. Ett annat exempel är så kallade ”Control Towers” som samlar en mängd information från hela distributionssystemet centralt för att skapa effektivare styrning och möjliggöra optimering, et cetera.

Hur man väljer att organisera distributionen påverkar flödet av människor till och från butiker.

En av de viktigaste slutsatserna från denna studie avseende distributionssystemet är att det är av stor betydelse för detaljister om det är slutkonsumenterna som *själva transporterar sig* till deras butiker för att köpa eller hämta varor, eller om det är detaljisterna som levererar dem till kundens dörr. Människoflödet har stor betydelse. Från ett detaljistperspektiv innebär detta att det är viktigt att inkludera också flödet av slutkunder till butikerna som en viktig komponent vid sidan av de fysiska godsflödena och informations- och pengaflödena när man beskriver och organiserar distributionssystemen så som figur 14 visar. Det har också ekonomisk betydelse eftersom det i det ena fallet tvingar detaljisten att absorbera kostnaderna för transporterarna medan det i det andra fallet är slutkonsumenterna själva som absorberar dem. Konsekvenserna av detta återkommer vi till senare.

6.3 Olika affärsmodeller för e-handel

Den bild av hur vi kan förstå organiseringen av distributionssystemen beroende på hur mönster av olika flöden framträder mellan centrala aktörer i distributionsnätverket som är resultatet av denna studie möjliggör en diskussion om distributionsfrågor direkt kopplade till e-handel som var huvudfrågan i denna studie.

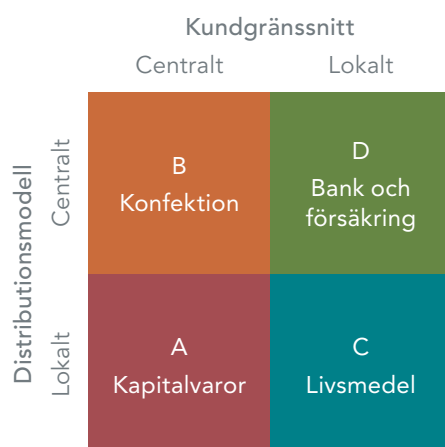
6.3.1 Centraliserade och decentraliserade affärsmodeller inom e-handeln

Som vi såg i diskussionen om ekonomin bakom organiseringen av distributionen så är poängen att om man ökar antalet noder i distributionssystemet så måste man vara säker på att de ökade kostnaderna för detta med marginal täcks av ökade intäkter – oavsett hur snabbt de ökar. Det kan vara lättare sagt än gjort, speciellt om det handlar om e-handel – och särskilt om det handlar om e-handel med dagligvaror.

Hur man organiserar distributionen är alltså centralt i affärsmodeller inom e-handeln. Skillnader i organisering kan bland annat förstås som grad av centralisering och decentralisering av företagets olika aktiviteter. Om aktiviteter som lagerhållning och distribution centraliseras minskar behovet att hålla stora lager i enskilda butiker om vi talar om hybridlösningar. Butikerna kan då också få mindre ansvar för distributionen, vilket ofta är fördelaktigt. Det blir billigare och effektivare med centraliserad distribution. Men detta är samtidigt ingen universallösning. Snarare är det komplicerat att centralisera distribution om man sedan tidigare har en affärsmodell som bygger på decentraliserad distribution, som ofta har varit fallet i livsmedelsbranschen. De lokala butikernas självständighet (handlarägda som de ofta är) talar emot centralisering, vilket också får konsekvenser när man börjar bedriva e-handel. Inte minst hur Handla 24 organiseras är ett uttryck för detta. Kundens inköp måste i en sådan affärsmodell tillfalla en viss butik, inte bara en kedja i största allmänhet. För att så ska bli fallet måste e-handelslösningen organiseras så att den tillgodoser detta behov.

Ett ganska enkelt sätt att analysera olika e-handelslösningar är att utgå från i vilken grad de är centraliserade och decentraliserade i fråga om *distributionssystemet* (inklusive lagerhållningen) och *gränssnittet mot kund* vid e-handelsförsäljning. Distributionssystemet kan vara centraliserat, exempelvis genom att leverans till kunden sker från ett centralt lager, eller decentraliserat, vilket innebär att leveransen exempelvis kommer från en lokal butik. Gränssnittet mot kund är i praktiken hemsidan och frågan om centralisering och decentralisering handlar om huruvida denna sida är företags- eller koncerngemensam eller hänvisar till en lokal butik inom en kedja. Figur 15 visar på detta och illustrerar fyra möjliga kombinationer som beskrivs under tabellen.

I figur 15 återfinns fyra kvadranter som alla definierar en speciell typ av affärsmodell (typ A, typ B, typ C och typ D) som kan tillämpas vid e-handel. Dessa fyra typer av affärsmodeller för e-handel karaktäriseras, exemplifieras och diskuteras nedan i tur och ordning.



Figur 15. Kombinationer av central och lokal organisering av distribution och kundgränssnitt online.

Kvadrant A. Affärsmodell "Typ A". I de fall då distributionen tillåts vara lokal men man har en företagsgemensam "front" mot kunden använder man sig av affärsmodell typ A. Detta är ett sätt att betona ett gemensamt varumärke, samtidigt som distributionen på det stora hela hanteras lokalt. Ett exempel är vitvarukedjor som *Elon Elkedjan* som säljer kapital- och vitvaror under sitt gemensamma varumärke, men där försäljningen som sådan tillfaller de lokala butikerna.

Kvadrant B. Affärsmodell "Typ B". I rena e-handelsföretag är vanligen distribution och kundgränssnitt centraliserade. Detta har traditionellt varit den vanligaste affärsmodellen hittills. Företaget har då en geografiskt oberoende central hemsida som kunden kan beställa ifrån. Den köpta produkten levereras sedan från ett centralt lager direkt till kunden. Företag som *Amazon*, *Bokus* och *Adlibris* har historiskt sett använt sig av denna modell (även om både *Amazon* och *Adlibris* nu har lanserat mindre butiker av showroom-karaktär). Men denna affärsmodell kan också tillämpas av hybridföretag. Den som e-handlar via ett företag som *H&M* handlar inte i någon särskild butik, utan från en central hemsida. Samtidigt är distributionen vid e-handel i sådana företag centraliserad. Butiks- och e-handeln är organisatoriskt skilda, vilket underlättas av en allmänt centralt kontrollerad företagsstruktur, där det i praktiken är mindre viktigt om kunden handlar i butik eller på nätet.

Kvadrant C. Affärsmodell "Typ C". I livsmedelsbranschen finns exempel på en affärsmodell som innebär att både distribution och kundgränssnitt är lokala. Den e-handelslösning som studerats här, *Handla 24*, är ett exempel. Butiker (lokala aktörer) säljer via nätet genom en plattform där den enskilda butiken identifieras. Alltså handlar kunden "i" en specifik butik som också distribuerar varorna till kunderna, alternativt fungerar som (lokalt) hämtställe för kunden. Både distribution och gränssnitt förblir lokala.

Kvadrant D. Affärsmodell "Typ D". Kombinationen av central distribution och ett kundgränssnitt som är lokalt profilerat förekommer också, även om det är något ovanligt inom e-handeln, särskilt vid handel med fysiska produkter. Däremot förekommer denna affärsmodell bland vissa tjänsteföretag, till exempel *Länsförsäkringar*. Kunden möter på internet en lokal (eller regional) aktör, som kunden matchas mot beroende på bostadsort. Koncerngemensamma tjänster förmedlas men differentieras genom lokal anknytning.

Det fall som analyserats i denna studie faller alltså inom kvadrant C i denna typologi och vi ska därför diskutera just den affärsmodellen lite mer ingående.

Affärsmodell typ C bygger på att den lokala butiken utgör den centrala nod utifrån vilken såväl de interna aktiviteterna som nätverkspositionen i distributionssystemet organiseras. I det senare fallet handlar det om *en affärsmodell som är väl anpassad till ett redan befintligt distributionssystem där butikens position är entydig: Det är i butiken som man bryter bulk, skapar sortiment och möter kunden*. Denna roll har butiken haft i detta system sedan länge och det är ett väl inarbetat och etablerat system för distribution och försäljning av dagligvaror. Det betyder att det baseras på en mängd "tung" resursstrukturer och en väl etablerad organisering som inte enkelt kan ändras.

...en affärsmodell som är väl anpassad till ett redan befintligt distributionssystem där butikens position är entydig: Det är i butiken som man bryter bulk, skapar sortiment och möter kunden.

Vad som är intressant med detta är att denna affärsmodell inte nödvändigtvis är optimal för online-verksamhet utifrån den enskilda butikens synvinkel. Orsaken är att med butiken som nav så kan man aldrig uppnå synergier genom centralt samordnade koordinerade lager och distributionssystem. Det betyder att denna affärsmodell inte nödvändigtvis innebär den effektivaste distributionslösningen, varken för in-leveranser till butiken, eller sista milen ut till slutkunder vad gäller online-verksamhet.

Detta är en av orsakerna till svårigheterna att få lönsamhet i online-verksamheter baserade på affärsmodellen typ C. Den är från början framvuxen ur en offline-verksamhet och den avgörande skillnaden med online ligger i de fyra aktiviteterna plock, scanning, packning i kassar och hemtransport. För en butik med affärsmodell typ C för online-handel innebär det att butiken måste utföra dessa aktiviteter istället för konsumenten. Det medför ökade kostnader både för aktiviteterna, men också för de resurser som krävs för att kunna utföra dem i form av utvidgade lagerutrymmen, bilar för utkörning, et cetera.

6.4 Praktiska implikationer

Vår studie visar att organiseringen av e-handen inte görs i ett vakuum. Både historia och kontext har stor betydelse för hur man organiserar sin verksamhet och vilka affärsmodeller man väljer att jobba med.

I vårt fall med Handla 24 och Ica så ser vi hur historia och kontext i form av det distributionsnätverk som man redan befinner sig i och har befunnit sig i ganska länge har stor betydelse för hur man organiserar också sin e-handel. På detta sätt påverkar den fysiska infrastrukturen vad och hur man jobbar online.

När man startar e-handel så ska man vara medveten om att den är primärt nätverksbestämd. Det vill säga, en redan befintlig organisation kan inte frigöra sig från sin befintliga nätverkskontext utan kommer på det stora hela att verka inom ramen för den.

Det innebär att man, som i fallet Handla 24, i någon mån utvidgar nätverkskontexten (exempelvis genom nya kunder) men framför allt så fördjupar man relationerna till redan befintliga. Detta innebär också att man knyter an till konkurrenter på ett annat sätt än tidigare. Man får närmare relationer (genom e-handeln) till andra butiker på annan ort samtidigt som man distanserar sig från de lokala konkurrenterna genom en lösning som är exklusiv och uteslutande. En lärdom av detta är att en teknisk e-handelslösning också innebär att ett strategiskt förhållningssätt till nätverksaktörer som konkurrenter (eller samarbetspartners) väljs. Det är alltså fel att se e-handeln bara som en möjlig utvidgning av kundkretsen ur ett nätverksperspektiv.



Samtidigt innebär valet att ansluta sig till e-handel att man gör ett strategiskt val kring hur man vill relatera till kunden. Online-kunder har ett annat köpbeteende än offline-kunder (Frostenson et al., 2015). Deras ordervärde är högre och köpen är mer planerade, vilket också ställer andra krav på exempelvis plockning och transport. Hur dessa aktiviteter organiseras är direkt avgörande för om butiken ska kunna få lönsamhet som vi har diskuterat ovan.

Nätverket har också en historisk betydelse för hur man väljer att organisera e-handel. Detta blir tydligt i en jämförelse mellan olika typer av e-handel så som vi gjort i avsnitt 6.3. Valet av affärsmodell tycks i hög grad avhängigt vilken utvecklings-stig man har haft när man börjat med e-handel.

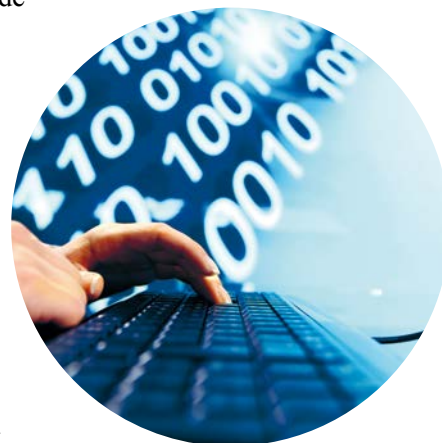
Har man sedan tidigare varit en traditionell detaljhandelsverksamhet med egna butiks-kedjor et cetera så tenderar man att gå mer mot vissa affärsmodeller än andra – i detta fall mot affärsmodell typ A eller C eftersom dessa kräver lokala butiker för distributionen. Kommer man från offline och går mot online så hamnar man (åtminstone initialt) i

dessa affärsmodeller därför att det helt enkelt är för komplicerat och dyrt att göra stora förändringar i den redan befintliga fysiska distributionsinfrastrukturen som de andra affärsmodellerna skulle kräva.

Kommer man däremot från online och går mot showrooms och fysiska butiker eller utlämningsställen så tenderar man att gå mer mot affärsmodell typ B eller D, där D är speciell eftersom den hanterar i första hand tjänster som kan levereras online eller distribuerat. Affärsmodell typ B är den affärsmodell som de flesta rena online-verksamheter anammar eftersom man ju inte har någon redan etablerad egen infrastruktur för distribution utan köper in den som en tjänst och därför är friare att organisera den som man vill utifrån vad man anser vara optimalt för verksamheten i fråga.

En viktig avvägning för verksamheter som står i startgroparna för att gå in i e-handel är därför att göra en analys och genomlysning av förutsättningarna för organiseringen av den fysiska infrastrukturen. Har man redan en sådan eller är man fri att organisera den helt på nytt? Om man exempelvis har en butiksinfrastruktur så blir viktiga frågor hur man fördelar kostnader och intäkter mellan de olika delarna i distributionssystemet. Konkret handlar det om vem som betalar för vilka aktiviteter och vem som får intäkten. Butiken eller den centrala enheten eller någon annan?

Dessa överväganden går också in i hur de olika rollerna i nätverket fördelas och förhåller sig till varandra. Hur dessa roller förändras och hur relationerna dem emellan utvecklas vid införandet av e-handel är en av de viktigaste frågorna att ställa sig. Sannolikt blir svaret avhängigt den historik och nätverkskontext man befinner sig i redan innan en eventuell satsning på e-handel görs, men de kommer också att förändras. Denna dynamik framstår som central och den är viktig att förstå som detaljist, eftersom den är central för förståelsen för lönsamheten i en satsning på e-handel.



6.5 Förslag på fortsatt forskning

Resultaten från denna studie visar att en butik med affärsmodell typ C för online-handel måste utföra de fyra särskiljande aktiviteterna för online-verksamheten. Denna expanderade aktivitetsdomän medför ökade kostnader. Dels medför det ökade kostnader både för aktiviteterna, men också för de resurser som krävs för att kunna utföra dem.

Vem som ska stå för dessa ökade kostnader är den nöt som många butiker med denna affärsmodell försöker knäcka. Kostnaderna tycks i alla fall för tillfället vara alltför stora för att de ska gå att föra vidare till slutkonsumenten helt och hållet. Exakt hur dessa kostnader ska fördelas och enligt vilka principer är idag en fråga som kvarstår, men som framstår som alltmer viktig att hitta ett svar på. Även om en butik kan finansiera sin online-del genom att man räknar med marginalkalkyler och därmed låter offline-delen stå för huvuddelen av de fasta kostnaderna, så är det knappast en långsiktig lösning. Dels kan kunder konvertera från offline till online. Om tillräckligt många kunder konverterar så förlorar man basen i offline-delen som möjliggör ett marginal-tänk. På så vis finns risk att man sågar av den gren varpå man sitter. Det framstår som viktigt att hitta en lösning på hur kostnaderna för den expanderade aktivitetsdomänen online ska fördelas mellan aktörerna i distributionssystemet. Det torde vara ett viktigt tema för framtida forskning. Fortsatt forskning behövs också för att få bättre grepp om dynamiken i roller och relationer i distributionsnätverken vid införande av e-handel, hur rollerna förändras och hur det påverkar verksamheterna. Denna rapport ger vissa svar, men ytterligare kunskap behövs på området.

Fortsatt forskning behövs också för att få bättre grepp om dynamiken i roller och relationer i distributionsnätverken vid införande av e-handel, hur rollerna förändras och hur det påverkar verksamheterna.

Referenser

- Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C. och Naudé, P. (2012). Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 259–269.
- Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Anderson, H., Havila, V., Andersen, P. och Halinen, A. (1998). Position and Role – Conceptualizing Dynamics in Business Networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 167–186.
- Andersson, P. och Sweet, S. (2002). Towards a framework for ecological strategic change in business networks. *Journal of Cleaner Production*, 10, 465–478.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. och Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.
- Bucklin, L. P. (1965). Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* (2), 26–31.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough, H. och Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Chopra, S. (2003). Designing the distribution network in a supply chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(2), 123–140.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. W. och El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing Channels* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Easton, G. (1998). Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realist Apologia. I Naude P. och Turnbull P. W. (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*, 73–87. Oxford: Elsevier Science.

- Eisenhardt, K. M. och Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Fichter, K. (2003). E-Commerce. Sorting Out the Environmental Consequences. *Journal of Industrial Ecology*, 6(2), 25–41.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–240.
- Frostenson, M., Helin, S. och Sandström, J. (2010). CSR från webben till butiken – etiska stödstrukturer för arbetstagare inom handeln. *Forskningsrapport 2010:7*. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.
- Frostenson, M. och Prenkert, F. (2015). Sustainable supply chain management when focal firms are complex: A network perspective. *Journal of Cleaner Production*, 107, 85–94.
- Gadde, L-E. (2010). Distribution network evolution – challenges for practice and theory. *The IMP Journal*, 4(3), 160–169.
- Gadde, L-E. (2012). Dynamiken i handel och distribution – från varuförmedling till skapande av kundvärde. Göteborg: Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers Tekniska Högskola.
- Gadde, L-E. och Ford, D. (2008). Distribution research and the industrial network approach. *The IMP Journal*, 2(3), 36–52.
- Gadde, L-E. och Hulthén, K. (2011). Nya roller för mellanhänderna – värdeskapande i nätverk. *Forskningsrapport 2011:5*. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.
- Gadde, L-E. och Håkansson, H. (1992). Analysing Change and Stability in Distribution Channels – A Network Approach. I Axelsson B. och Easton G. (Eds.), *Industrial Networks: A New View on Reality*, 166–179. London: Routledge.
- Gadde, L-E. och Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. Chichester: Wiley.
- Gallino, S. och Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, 60(6), 1434–1451.

- Gambardella, A. och McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2–3), 262–271.
- Gripsrud, G. (2004). The marketing discipline and distribution research: Time to regain lost territory? I Håkansson H., Harrison D. och Waluszewski A. (Eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, 189–206. Chichester: John Wiley.
- Halinen, A. och Törnroos, J-Å. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.
- Huemer, L. (2012). Unchained from the chain: Supply management from a logistics service provider perspective. *Journal of Business Research*, 65(2), 258–264.
- Håkansson, H. (Ed.). (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Håkansson, H. och Prencert, F. (2004). Exploring the Exchange Concept in Marketing. I Håkansson H., Harrison D. och Waluszewski A. (Eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, 75–97. Chichester: John Wiley och Sons.
- Håkansson, H. och Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development. IKEA, The Environment and Technology*. London: Routledge.
- Johnston, H. R. och Vitale, M. A. (1988). Creating Competitive Advantage With Interorganizational Information Systems. *MIS Quarterly*, 12(2), 153–165.
- Kim, K. och Frazier, G. L. (1996). A typology of distribution channel systems: A contextual approach. *International Marketing Review*, 13(1), 19–32.
- Marfels, C. (1992). Concentration and buying power: the case of German food distribution. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 2(3), 233.
- Marsden, T., Banks, J. och Bristow, G. (2000). Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424–438.
- Mattsson, L.-G. och Johanson, J. (1992). Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework. I Axelsson B. och Easton G. (Eds.), *Industrial Networks: A New View on Reality*, 205–217. London: Routledge.
- McInnes, W. (1964). A Conceptual Approach to Marketing. I R. Cox, W. Alderson och S. J. Shapiro (Eds.), *Theory in Marketing*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

- Metters, R. och Walton, S. (2007). Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. *Service Business*, 1(4), 317–331.
- Miles, M. B. och Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications.
- Olsen, P. I., Prenkert, F., Hoholm, T. och Harrison, D. (2014). The dynamics of networked power in a concentrated business network. *Journal of Business Research*, 67(12), 2579–2589.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y. och Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. och Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper och Row.
- Piotrowicz, W. och Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.
- Prenkert, F. och Cantillon, S. (2009). Exploring Using Interfaces. I Håkansson H., Waluszewski A., Prenkert F. och Baraldi E. (Eds.), *Use of Science and Technology in Business: Exploring the Impact of Using Activity for Systems, Organizations, and People*, 183–204. Bingley: Emerald.
- Reiner, G., Teller, C. och Kotzab, H. (2013). Analyzing the Efficient Execution of In-Store Logistics Processes in Grocery Retailing – The Case of Dairy Products. *Production and Operations Management*, 22(4), 924–939.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89 (12, December), 65–76.
- SCB (2015). *Företagens användning av it 2015*. SCB: Stockholm.
- Seyed-Mohamed, N. och Bolte, M. (1992). Taking a Position in a Structured Business Network. I Forsgren M. och Johanson J. (Eds.), *Managing Networks in International Business*, 215–231. Amsterdam: Gordon and Breach.
- Shaw, A. W. (1912). Some Problems in Market Distribution. *Quarterly Journal of Economics*, 26, 703–765.

Stake, R. E. (2003). Case Studies. I Denzin N. K. och Lincoln Y. S. (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (2nd ed.), 134–164. Thousand Oaks: Sage.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. och Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Woo, Y. Y., Hsu, S-L. och Wu, S. (2000). Order Processing Cost Reduction in a Joint Vendor-Buyer Inventory System via the Application of Information Technology. *Engineering Economist*, 45(4), 350.

Zott, C. och Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.

” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.nu